

---

# MASTEROPGELEIDE DOCENTEN

HANDREIKING VOOR MEER MASTEROPGELEIDE  
LERAREN BINNEN DE SCHOOL

---



VOOR EEN PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE



# MASTEROPGELEIDE DOCENTEN

HANDREIKING VOOR MEER MASTEROPGELEIDE  
LERAREN BINNEN DE SCHOOL

---

## INHOUD

<b>1.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>9</b>
1.1	LEESWIJZER	9
1.2	DOEL HANDREIKINGEN STRATEGISCH HRM (SHRM)	9
1.3	THEMA'S IN BREDER PERSPECTIEF	10
1.4	DOELGROEPEN EN KEUZES	12
1.5	TOEPASSING: DE REGIE VOEREN	12
1.6	ONDERSTEUNING VO-RAAD: STAP 2	12
<b>2.</b>	<b>ALGEMENE INFORMATIE</b>	<b>14</b>
2.1	UITGANGSPUNTEN STRATEGISCH HRM	14
2.1.1	DEFINITIE	14
2.1.2	IMPLEMENTEREN VAN STRATEGISCH HRM-BELEID	15
2.1.3	HET AMO-MODEL	15
2.2	ONTWIKKELING ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE	16
2.2.1	KWALITEITSCIRKEL: PDCA-CYCLUS	16
2.2.2	DATAGESTUURD WERKEN	17
2.2.3	DOORLOPENDE LEERLIJN	17
2.2.4	LERENDE ORGANISATIE EN LERENDE CULTUUR	18
2.3	BELEIDSKADER	18
2.3.1	NATIONAAL ONDERWIJSAKKOORD 2014-2017	19
2.3.2	SECTORAKKOORD VO 2014-2017	19
2.3.3	LERARENAGENDA 2013-2020	20
2.3.4	PROFESSIONELE KETEN	20
<b>3.</b>	<b>THEORETISCH KADER</b>	<b>22</b>
3.1	WAAROM AANDACHT VOOR HET THEMA?	22
3.2	DEFINITIES	24
3.3	BELEIDSCONTEXT	25
3.3.1	SECTORAKKOORD VO 2014-2017	25
3.4	BESTAANDE INITIATIEVEN	25

---

<b>4.</b>	<b>AAN DE SLAG</b>	<b>27</b>
4.1	ONTDEK	27
4.1.1	FASE 1A VISIE EN DOELEN VAN DE SCHOOL	28
4.1.2	FASE 1B IN KAART BRENGEN VAN DE HUIDIGE SITUATIE, DE GEWENSTE SITUATIE EN DE VERSCHILLEN	29
4.1.3	FASE 1C PRIORITEITEN EN NIEUWE DOELEN	36
4.2	KIES	37
4.2.1	FASE 2A AANKNOPINGSPUNTEN VOOR SHRM-BELEID	38
4.2.2	FASE 2B SHRM-INTERVENTIES EN HET AMO-MODEL	40
4.3	DOE	43
4.3.1	FASE 3A OPSTELLEN IMPLEMENTATIEPLAN SHRM-BELEID	44
4.3.2	FASE 3B IMPLEMENTATIE SHRM-BELEID	44
4.4	GA DOOR	45
<b>5.</b>	<b>PRAKTIJKVOORBEELDEN</b>	<b>47</b>
5.1	PRAKTIJKVOORBEELD 1	47
5.2	PRAKTIJKVOORBEELD 2	48
5.3	PRAKTIJKVOORBEELD 3	49
5.4	PRAKTIJKVOORBEELD 4	51
5.5	PRAKTIJKVOORBEELD 5	53
5.6	PRAKTIJKVOORBEELD 6	55
5.7	PRAKTIJKVOORBEELD 7	57
<b>6.</b>	<b>BIJLAGEN</b>	<b>58</b>
<b>7.</b>	<b>BRONNEN</b>	<b>59</b>
<b>8.</b>	<b>NOTEN</b>	<b>62</b>



## 1. INLEIDING

### 1.1 LEESWIJZER

HOOFDSTUK	INHOUD
1. Inleiding	informatie over de handreiking en het gebruik ervan
2. Algemene informatie	Informatie over de uitgangspunten van strategisch HRM en het beleidskader
3. Theoretisch kader	Theoretische achtergrond met daarin de volgende informatie <ul style="list-style-type: none"> <li>- Urgentie van het thema</li> <li>- Definitie van veelgebruikte termen in relatie tot het thema</li> <li>- Beleidscontext</li> <li>- Bestaande initiatieven</li> </ul>
4. Praktisch werkdocument: 'Aan de slag'	Werkdocument waarin u vier fasen doorloopt: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: Ontdek</li> <li>- Fase 2: Kies</li> <li>- Fase 3: Doe</li> <li>- Fase 4: Ga door</li> </ul>
5. Praktijkvoorbeelden	Een aantal voorbeelden uit de praktijk ter illustratie en inspiratie
6. Bijlagen	Bijlagen bij de handreiking
7. Bronnen	Gebruikte bronnen in de handreiking
8. Noten	Gebruikte voetnoten in de handreiking

### 1.2 DOEL HANDREIKINGEN STRATEGISCH HRM (SHRM)

Goed voortgezet onderwijs, dát is waar de vo-sector voor staat. Dat betekent werken in professionele organisaties, waar:

1. de onderwijsambities verbonden zijn met het personeelsbeleid (strategisch HRM) en;
2. het organisatiebeleid gekenmerkt wordt door een lerende cultuur.

Scholen zijn voortdurend bezig zich verder te ontwikkelen als professionele organisaties, waarin iedereen (OOP-ers, leraren, teamleiders, schoolleiders en bestuurders) zich continu ontwikkelt. Samen zijn zij verantwoordelijk voor optimaal onderwijs binnen de school.

*Maar hoe leggen scholen verbindingen? Hoe kunnen ze SHRM verder ontwikkelen om hun doelen te bereiken? Hoe creëren ze een lerende cultuur? Hoe faciliteren ze ontwikkeling en professionalisering van leraren?*

### VISIE EN STRATEGIE

Succesvolle scholen hebben veelal een heldere visie en aansprekend strategisch beleid geformuleerd en in de praktijk vertaald. Een visie die aansluit bij de identiteit en de potentie van de organisatie: herkenbaar en motiverend. En beleid dat met vasthoudendheid wordt geïmplementeerd. Beleid dat urgentie kent en relevant is door oriëntatie op de ontwikkelingen in de omgeving. Zo komt de school tegemoet aan de behoeften van leerlingen, medewerkers, partnerorganisaties en andere stakeholders. Beleid dat innovatief is zodat de school aansluit bij de verwachtingen van medewerkers die vandaag starten met hun leer- of werkcarrière en de verwachtingen van medewerkers die al langer actief zijn.

*En dan? Hoe krijgt ontwikkeld beleid concreet vorm in de schoolorganisatie? Welke speerpunten kunnen scholen kiezen om effectief te zijn en hun doelen te verwezenlijken?*

#### THEMA'S VOOR SHRM

De VO-raad heeft vijf handreikingen opgezet om u te ondersteunen bij het leggen van de verbinding tussen uw personeelsbeleid en onderwijsambities. Deze ambities sluiten direct aan bij het Sectorakkoord<sup>1</sup> en kunnen richting geven aan kwalitatief goed en toekomstbestendig onderwijs in uw professionele schoolorganisatie. De vijf ambities zijn:

1. meer differentiatie in de klas;
2. versterking van ICT-vaardigheden en e-didactiek;
3. betere begeleiding van startende leraren;
4. meer masteropgeleide leraren;
5. bevoegd aan de slag.

De voorliggende handreiking gaat concreet in op het thema 'meer masteropgeleide leraren'.

#### VERVOLGSTAPPEN ZETTEN IN SHRM: WAT IS UW FOCUS?

De handreikingen kunnen u helpen om vervolgstappen te zetten in SHRM. Dat gaat immers niet alleen over het bepalen van strategische doelen, maar ook om het vormgeven van beleid, het uitvoeren van SHRM-activiteiten en interventies en de dialoog met de betrokkenen. Per handreiking krijgt u concrete stappen waarmee u het betreffende aspect van het SHRM-beleid in kaart kunt brengen zodat u uw doelen in samenhang met andere ontwikkelingen binnen de school kunt aanpakken.

#### 1.3 THEMA'S IN BREDER PERSPECTIEF

De vijf thema's staan niet op zichzelf maar gaan allemaal over professionalisering. Ze maken deel uit van een samenhangend SHRM-beleid. Daarom is het raadzaam de thema's in samenhang te bekijken én aan te pakken. Het effect van SHRM-beleid, -activiteiten en interventies binnen de organisatie is dan het grootst.

In Tabel 1 staat per thema weergegeven:

- urgentie: waarom vraagt het betreffende thema uw aandacht? Wat is de urgentie van het thema?
- verwachte effecten: wat is het gewenste effect van HRM-activiteiten en -interventies?
- aanknopingspunten voor beleid: welke HRM-activiteiten en -interventies kunnen ingezet worden?



Tabel 1. Urgentie, verwachte effecten en aanknopingspunten beleid voor de vijf thema's

THEMA	URGENTIE	VERWACHTE EFFECTEN	AANKNOPINGSPUNTEN BELEID
Meer differentiatie in de klas	Vraag naar maatwerk vanwege: <ul style="list-style-type: none"> <li>· heterogeniteit leerlingen/passend onderwijs</li> <li>· wens van versnellen, vertragen, verbreden, verdiepen</li> <li>· (top)talent benutten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· doelgerichter handelen van leraren</li> <li>· effectieve leerprocessen</li> <li>· passend onderwijs/maatwerk bieden</li> <li>· talentontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· opleidingen/nascholing</li> <li>· meer masters</li> <li>· coaching</li> <li>· peer review/intervisie</li> <li>· werving &amp; selectie</li> <li>· organisatie van/ruimte in het onderwijs</li> </ul>
ICT-vaardigheden en e-didactief	Mogelijkheden ICT en e-didactiek nog onvoldoende benut: <ul style="list-style-type: none"> <li>· als tool bij maatwerk in onderwijs</li> <li>· als tool bij de organisatie van maatwerk (leerlingvolgsystemen, roosteren)</li> <li>· als middel om als docent te professionaliseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· meer maatwerk en differentiatie</li> <li>· meer leerling-gerichte didactiek</li> <li>· impuls op organisatie en kwaliteitsbeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· opleidingen/nascholing</li> <li>· organisatie en inrichting school</li> <li>· coaching</li> <li>· peer review/intervisie</li> <li>· werving &amp; selectie</li> <li>· vier in balans: visie, vaardigheden, onderwijscontent, infrastructuur</li> </ul>
Begeleiding startende leraren	<ul style="list-style-type: none"> <li>· vergrijzing van het personeelsbestand</li> <li>· te grote uitval startende leraren</li> <li>· ontwikkeling leerlingaantallen</li> <li>· overschotten en tekorten op de arbeidsmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· behoud startende leraren</li> <li>· samenhang en cultuur onderwijs-teams/secties</li> <li>· loopbaanperspectief van startbekwaam naar vakbekwaam naar ervaren leraar</li> <li>· leraarschap als dynamisch beroep (leven lang leren)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· werving &amp; selectie</li> <li>· loopbaanbeleid</li> <li>· academisch werkklimaat/lerende cultuur</li> <li>· rol schoolleider</li> <li>· opleiding: lerarenbeurs</li> <li>· regionale samenwerking</li> <li>· samenstelling en doelgerichtheid teams/secties</li> <li>· (onderwijskundig) leiderschap</li> </ul>
Bevoegd aan de slag	<ul style="list-style-type: none"> <li>· deel van de lessen wordt verzorgd door onbevoegden, onderbevoegden of anders bevoegden: een mogelijke bedreiging voor onderwijskwaliteit en imago van de school</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· kwalitatief hoogwaardig onderwijs aansluitend op de wensen en eisen vanuit de omgeving</li> <li>· versterking schoolprofilering</li> <li>· vermindering inspectiedruk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· opleiden en begeleiden</li> <li>· werving &amp; selectie</li> <li>· strategische personeelsplanning</li> <li>· onderwijsorganisatie</li> <li>· regionale samenwerking</li> </ul>
Meer master-opgeleide leraren	Vraag naar: <ul style="list-style-type: none"> <li>· eerstegraads bevoegde leraren</li> <li>· onderzoeksvaardigheden</li> <li>· specialistrollen/variatie in teams</li> <li>· complexe docentvaardigheden</li> </ul>	Bijdrage aan: <ul style="list-style-type: none"> <li>· vakinhoudelijke kennisoverdracht</li> <li>· onderwijskwaliteit</li> <li>· complexe vaardigheden</li> <li>· schoolontwikkeling</li> <li>· profilering school</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· werving &amp; selectie</li> <li>· loopbaanbeleid</li> <li>· academisch werkklimaat/lerende cultuur</li> <li>· rol schoolleider</li> <li>· opscholing/lerarenbeurs</li> <li>· regionale samenwerking</li> </ul>

## 1.4 DOELGROEPEN EN KEUZES

De handreikingen zijn bedoeld voor iedereen die binnen uw onderwijsorganisatie aan de slag gaat met SHRM en in het bijzonder de vijf thema's<sup>I</sup>. Om het gebruik van de handreikingen te vergemakkelijken, maken we hier onderscheid tussen twee verantwoordelijkheidsgebieden.

### VERANTWOORDELIJK VOOR VISIE EN STRATEGIE

U bent verantwoordelijk voor vorming van visie en strategie en bepaling van de onderwijsdoelen voor uw organisatie. Traditioneel wordt deze rol ingevuld door bestuurders en schoolleiders. Maar met de groeiende professionalisering binnen de scholen en de werkelijkheid van de netwerksamenleving<sup>II</sup> met alle veranderingen in werkrelaties en techniek<sup>2</sup> leveren ook andere professionals hieraan steeds vaker een bijdrage.

**Gebruik handreikingen:** de handreikingen kunnen u ondersteunen bij vertaling van de visie naar concrete doelen en SHRM-beleid. De informatie uit hoofdstuk 2 'Algemene informatie' en hoofdstuk 3 'Theoretisch kader' helpt u hierbij. In hoofdstuk 4 'Aan de slag' staan vragen over de vertaling van de visie in SHRM-doelen en -beleid.

### VERANTWOORDELIJK VOOR TACTIEK EN UITVOERING

U vervult een tactische/operationele rol. U bent verantwoordelijk voor het opstellen en implementeren van het SHRM-beleid. Deze rol wordt ingevuld door zowel middenmanagers en leidinggevendenden als P&O-/HRM-managers en -medewerkers. Zij ontwikkelen SHRM-beleid en voeren dit uit.

**Gebruik handreikingen:** de handreikingen kunnen u ondersteunen bij het opstellen en implementeren van SHRM-beleid en -interventies. Hoofdstuk 4 'Aan de slag' helpt u hierbij. U kunt de fasen opeenvolgend doorlopen of uw eigen weg kiezen. Het beantwoorden van de vragen biedt inzicht als basis voor ontwikkeling en implementatie van SHRM-beleid.

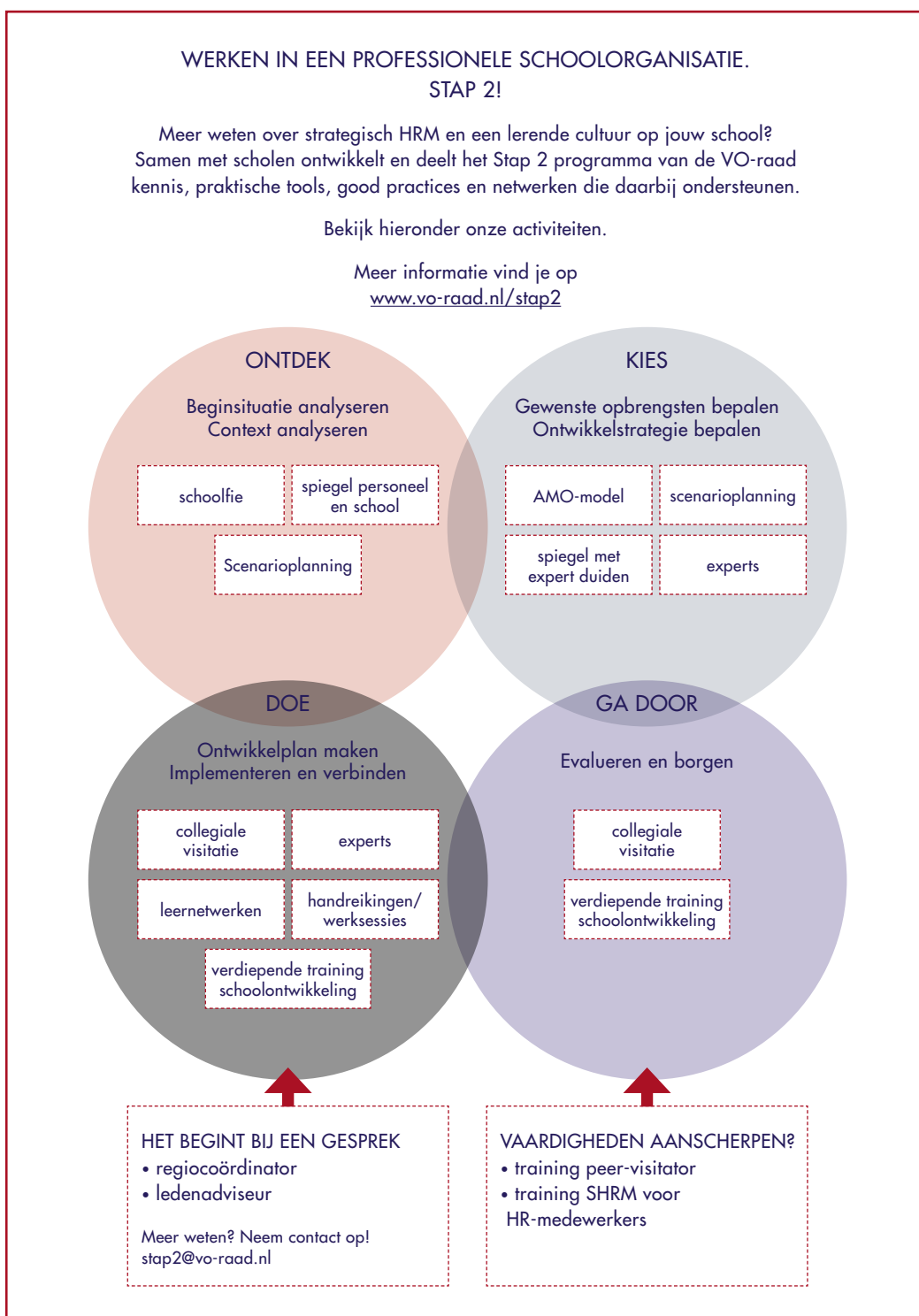
## 1.5 TOEPASSING: DE REGIE VOEREN

U voert de regie. Deze en de andere handreikingen kunnen u ondersteunen bij het inbedden van de vijf thema's<sup>III</sup> in uw schoolorganisatie. Doordat u de handreikingen doorloopt, de informatie leest en de vragen beantwoordt, kunt u een analyse maken van uw school. U krijgt inzicht in de huidige situatie en gewenste situatie op het thema en u bepaalt of en hoe u aan de slag wilt gaan met de thema's. De handreikingen geven bewust geen pasklaar oordeel of advies maar laten ruimte voor de vertaling van uw visie in SHRM-beleid. Daarnaast kan de handreiking de dialoog met collega's binnen uw school ondersteunen, maar ook met partners en stakeholders buiten de school. In de handreikingen komt dan ook herhaaldelijk het belang van dialoog aan de orde. Met de handreiking kunt u gezamenlijk<sup>IV</sup> doelen bepalen en daardoor draagvlak creëren voor het nieuwe beleid.

## 1.6 ONDERSTEUNING VO-RAAD: STAP 2

Met het programma Stap 2 ondersteunt de VO-raad scholen op diverse manieren bij hun verdere ontwikkeling als professionele schoolorganisaties. De VO-raad verzamelt kennis over organisatie- en personeelsbeleid uit het onderwijsveld en deelt die kennis met hun netwerk van VO-scholen. Ook ontwikkelt de raad praktische tools die iedere school kan gebruiken om binnen en buiten de school mogelijkheden tot professionalisering van de schoolorganisatie te onderzoeken. Deze handreiking SHRM maakt ook onderdeel uit van het programma Stap 2. Een overzicht van het aanbod van programma Stap 2 vindt u in Figuur 1.

Figuur 1. Aanbod programma Stap 2



N.B.: dit betreft een overzicht van het huidige aanbod van Stap 2, dit aanbod is aan verandering onderhevig. Dus houd de website in de gaten als u de meest actuele versie wilt raadplegen. Meer informatie over Stap 2 en het actuele aanbod vindt u op de website van de VO-raad.<sup>3</sup>

## 2. ALGEMENE INFORMATIE

In dit gedeelte vindt u informatie over de uitgangspunten van strategisch HRM (SHRM), en aspecten die de ontwikkeling als professionele schoolorganisatie versterken. Ook krijgt u een beeld van de beleidskader: relevante akkoorden en afspraken geldend in het VO. Deze akkoorden en afspraken worden in het hoofdstuk 3: 'Theoretisch kader' verder uitgewerkt. Ze vormen kaders waarbinnen scholen zelf de richting bepalen. Deze kaders zijn niet dwingend maar zijn suggesties waarmee een u verantwoorde keuzes kunt maken of en hoe u aan de slag gaat met het thema differentiatie.

### 2.1 UITGANGSPUNTEN STRATEGISCH HRM

#### 2.1.1 DEFINITIE

Een belangrijke randvoorwaarde voor scholen om zich verder te kunnen ontwikkelen als professionele schoolorganisaties is het verbinden van onderwijsambities en personeelsbeleid. Dit wordt ook wel strategisch human resource management (SHRM) genoemd.

#### DEFINITIE SHRM

Strategisch Human Resource Management<sup>4</sup> verwijst naar het management van arbeid en personeel dat is gericht op het realiseren van (langetermijn-)opbrengsten/doelstellingen voor:

- de organisatie,
- de maatschappij (leerlingen) en
- de individuele medewerkers.

Dit is een 'brede' benadering met oog voor drie aspecten

1. de omgeving en de context, zowel binnen als buiten de organisatie;
2. belangenpartijen binnen en buiten de organisatie;
3. realiseren van doelen en opbrengsten op meerdere gebieden: organisatie, maatschappij en medewerker.

#### KENMERKEN SHRM

##### **Meer dan een serie instrumenten**

SHRM is veel meer dan een serie instrumenten en een afdeling P&O. Het omvat het geheel van instrumenten, de organisatie van het werk, de HR-functionarissen en de leidinggevendenden in de school.

##### **People management**

Leidinggevendenden en hun leiderschap zijn van doorslaggevend belang. Daarom wordt er ook wel gesproken over 'people management'<sup>5</sup> een combinatie van:

1. HRM-activiteiten (zoals het managen van mensen en werkprocessen) en
2. uitvoerend leiderschap (individuele medewerkers ondersteunen bij hun dagelijks functioneren, welzijn, ontwikkeling en loopbaan)<sup>6</sup>

Deze combinatie bepaalt de effectieve toepassing van HRM in een organisatie. Leidinggevendenden zullen echter wel bereid en bekwaam moeten zijn om hun rol als people manager te vervullen.

##### **Verbinding onderwijsambities en personeelsbeleid**

Wanneer organisaties HRM zien als een middel om hun ambities te bereiken wordt er gesproken over SHRM. Voor de school betekent dit dat de doelen die de school stelt, uitgangspunt zijn voor het personeelsbeleid en dat het personeelsbeleid zo wordt uitgewerkt dat het gericht is op het realiseren van die doelen. Formulering van doelen en beleid moet dus concreet en congruent zijn.

SHRM kent drie hoofdprincipes<sup>7</sup>:

1. Verticale integratie: goede afstemming van het HRM-beleid op de doelen/gewenste opbrengsten van de school.
2. Horizontale integratie: goede afstemming van HRM-activiteiten op elkaar.
3. Implementatie door leidinggevendenden: implementatie van HRM-beleid door leidinggevendenden die optreden als people managers (combinatie van leiderschap en HRM-activiteiten).

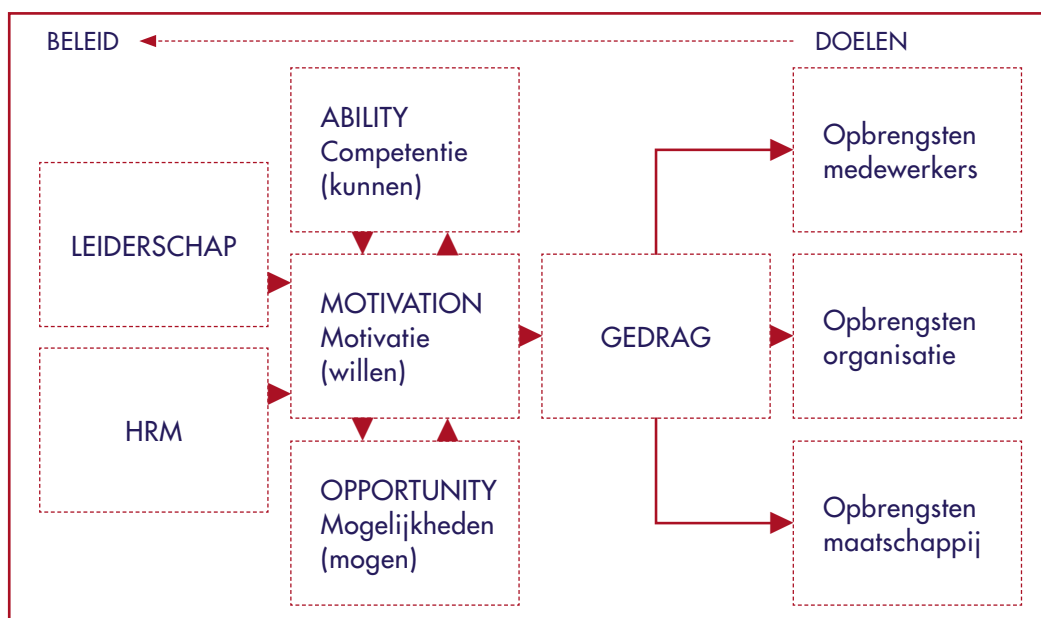
### 2.1.2 IMPLEMENTEREN VAN STRATEGISCH HRM-BELEID

Het implementeren van SHRM-beleid betekent niet dat uw school het bestaande HRM-beleid moet omgooien. Integendeel: het gaat om een lange termijn-ontwikkeling en scholen moeten de ruimte nemen om zich te ontplooien. SHRM bouwt voort op meerjarenplannen en reeds ontwikkeld HRM-beleid. Bovendien gaat SHRM niet alleen over het bepalen van strategische doelen, maar ook om het uitvoeren van HRM-activiteiten en interventies, het voeren van dialoog met betrokken actoren en het bijstellen van het beleid of de strategische doelen. Het is daarom nooit af.

### 2.1.3 HET AMO-MODEL

Onderzoek naar de wijze waarop SHRM bijdraagt aan het realiseren van doelen heeft geresulteerd in het AMO-model, weergegeven in Figuur 2. Het AMO-model is een veelgebruikt model om vast te stellen hoe HRM bijdraagt aan doelen en opbrengsten van organisatie, medewerkers en maatschappij<sup>8</sup>. HRM en leiderschap kunnen AMO-factoren beïnvloeden en daarmee het professioneel gedrag van medewerkers. Het gedrag van medewerkers is bepalend voor de opbrengsten van organisatie, medewerkers en maatschappij.

Figuur 2. Het AMO-model



#### TOELICHTING AMO-MODEL

Volgens HRM-onderzoekers is professioneel gedrag afhankelijk van drie factoren:

- Ability (kunnen): bekwaamheid van medewerkers
- Motivation (willen): motivatie van medewerkers
- Opportunity (mogen): ruimte/hulpmiddelen die medewerkers krijgen om hun werk te doen

Prestatie van scholen is te definiëren als het totaal van de opbrengsten voor de onderstaande drie maatstaven:

- de organisatie
- de maatschappij (leerlingen)
- de individuele medewerkers

Organisaties zijn op de lange termijn alleen succesvol als de prestaties op alle drie de maatstaven uit het model bovengemiddeld en in balans zijn.<sup>9</sup>

Het AMO-model is een instrument dat kan helpen om voor concrete doelen en opbrengsten richting te geven aan HRM-beleid. U kunt het model rechts naar links de volgende stappen doorlopen:

1. Wat zijn de doelen/gewenste opbrengsten op het niveau van de organisatie, de medewerkers en de leerlingen?
2. Welk professioneel gedrag van leraren is nodig om deze doelen/gewenste opbrengsten te realiseren?
3. Welke AMO-factoren hebben medewerkers nodig om het professionele gedrag te laten zien?
  - a. Abilities: welke bekwaamheden hebben medewerkers nodig?
  - b. Motivation: welke motivatie van medewerkers is van belang?
  - c. Opportunity: hoe worden medewerkers gefaciliteerd?
4. Welke HRM-activiteiten kunnen voorzien in deze AMO-factoren?
5. Welk leiderschap vraagt dit van leidinggevendenden?
6. Hoe wordt SHRM-beleid vormgegeven?

## 2.2 ONTWIKKELING ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIE

Voor de verdere ontwikkeling als professionele schoolorganisatie is niet alleen het koppelen van personeelsbeleid aan de onderwijsambities (Strategisch HRM) van belang. Ook andere aspecten dragen daaraan bij.

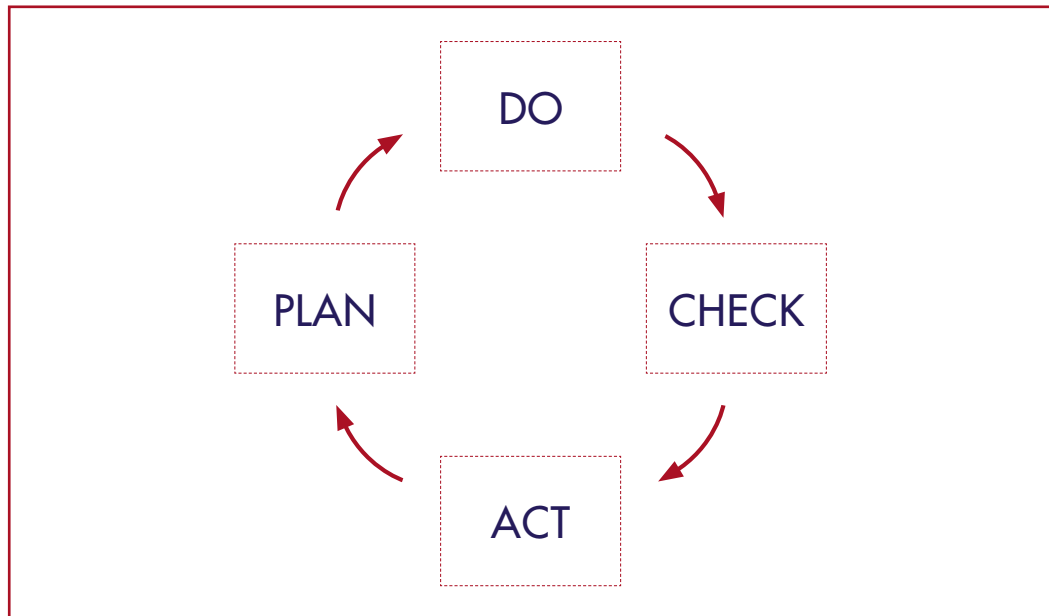
### 2.2.1 KWALITEITSCIRKEL: PDCA-CYCLUS

Om kwaliteitsborging en kwaliteitsverbeteringen te realiseren kan cyclisch gewerkt worden. Cyclisch werken betekent dat steeds opnieuw bepaald wordt aan welke verbetering, aan welke doelen gewerkt wordt en welke concrete resultaten bereikt moeten worden. De PDCA-cyclus van Deming (1986)<sup>10</sup> is een veelgebruikte manier om cyclisch te werken (Figuur 3). Doordat de cyclus zich herhaalt, leidt het doorlopen van de stappen tot een voortdurende verbetering van de resultaten. De PDCA-cyclus is een handig hulpmiddel om een interventie/activiteit vorm te geven en uit te voeren.

De PDCA-cyclus bestaat uit de volgende stappen<sup>11</sup>:

- **Plan:** formuleren of bijstellen van de beoogde doelen (bij voorkeur SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden);
- **Do:** uitvoeren van activiteiten en resultaten meten;
- **Check:** analyse en evalueren van resultaten, in beeld brengen van mogelijke verklaringen;
- **Act:** Bepalen welke acties en interventies nodig zijn om de behaalde resultaten te borgen of te verbeteren om beoogde doelen te behalen.

Figuur 3. PDCA-cyclus



### 2.2.2 DATAGESTUURD WERKEN

Datagestuurd werken wordt steeds belangrijker en relevanter. Scholen die datagestuurd werken gebruiken beschikbare data doelgericht en systematisch voor het evalueren en verbeteren van hun onderwijs. Datagestuurd werken helpt om te kijken naar wat ten grondslag ligt aan scores/cijfers en maakt je bewust van wat je bereikt. Datagestuurd werken kan bijvoorbeeld helpen bij het leveren van maatwerk. Meer informatie en animatiefilmpjes (opgesteld door ministerie van OCW en VO-raad) over datagestuurd werken vindt u op de website van de VO-raad<sup>12</sup>

Datagestuurd werken is een cyclisch proces, waarbij de proceseigenaren steeds opnieuw bepalen aan welke verbetering gewerkt wordt en welke concrete resultaten nagestreefd worden<sup>13</sup>. Dit proces kan ondersteund worden met de PDCA-cyclus.

### 2.2.3 DOORLOPENDE LEERLIJN

Er gaat steeds meer aandacht uit naar de professionele ontwikkeling van de leraar in een doorlopende leerlijn. Doorlopende leerlijnen zijn in grote mate bepalend voor de kwaliteit van de leraar (afgezien van individuele persoonlijke kenmerken). Leerlijnen zijn concretisering van leerplannen. Een meer concrete definitie van SLO, het nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling luidt: "Een leerlijn is een beredeneerde opbouw van tussendoelen en inhouden, leidend naar een einddoel. Afhankelijk van de precieze functie, gebruikscontext en doelgroep variëren leerlijnen in de mate waarin implicaties voor verschillende leerplanellementen zijn uitgewerkt."<sup>14</sup>

Doorlopende leerlijnen van leraren houden in dat leraren constant leren en zich verder ontwikkelen, van student tot ervaren leraar. Een doorlopende leerlijn kent drie fases die goed op elkaar aan moeten sluiten. Alle partners in deze fases moeten samen de verantwoordelijkheid voelen en nemen om de doorlopende leerlijn van de leraar te versterken.<sup>15</sup>

1. De initiële lerarenopleiding (binnen het opleidingsinstituut en op de opleidingsschool).
2. De begeleiding op school tijdens de eerste jaren als leraar.
3. De verdere professionele ontwikkeling en de bij- en nascholing: het actualiseren, uitbreiden en verdiepen van de kennis en bekwaamheden gedurende het werken als ervaren leraar. De professionele ontwikkeling van de leraar is afhankelijk van een samenspel tussen de eigen initiatieven van de leraar en de mogelijkheden of stimulansen die overheid en bevoegd gezag bieden.

De minister van OC&W stelt vast dat samenwerking door partners, scholen en lerarenopleidingen in de regio's een belangrijke bijdrage kan leveren aan een doorlopende leerlijnen<sup>16</sup>. Er zal de komende tijd dan ook gewerkt worden aan het versterken van de doorlopende leerlijn. Ook de inspectie pleit voor doorgaande professionaliseringsroutes voor leraren.<sup>17</sup>

#### 2.2.4 LERENDE ORGANISATIE EN LERENDE CULTUUR

Leerlingen optimaal voorbereiden op de voortdurend veranderende maatschappij kan alleen als het onderwijs mee verandert. Dit lukt het best in professionele scholen die 'lerende organisaties' zijn.<sup>18</sup> Organisaties waar samen werken en samen leren centraal staan en die in staat zijn zich constant aan te passen aan de veranderde eisen van de maatschappij. Een lerende organisatie kan het best omschreven worden aan de hand van drie centrale kenmerken:

- leren in teamverband, vanuit een duidelijke structuur;
- een lerende cultuur op school;
- een directie die het leren faciliteert en stimuleert.

Om inzicht te krijgen in de ontwikkelprocessen van de lerende organisatie heeft School aan zet met een aantal voorlopende scholen het Ontwikkelmodel voor de Lerende Organisatie ontwikkeld<sup>19</sup>. Het model biedt scholen een kijkrichting op hun ontwikkeling en helpt om vragen te beantwoorden als 'Waar staan we in onze ontwikkeling?', 'Waar willen we naartoe?' en 'Hoe gaan we daar komen?'. Het model bestaat uit vijf ontwikkelaspecten die verschillende niveaus van ontwikkeling beschrijven.

In een lerende organisatie werken alle geledingen van de school continu aan het verbeteren van het onderwijs, passend bij de visie van de school. Er is, met andere woorden, sprake van een 'lerende cultuur'. Deze cultuur heeft een aantal typerende kenmerken:

- Het begint vaak met een klein groepje leraren die samen kijken hoe het onderwijs beter kan. Door ervaringen te delen en successen te laten zien, verspreidt de lerende cultuur zich als een olievlek.
- De school voert plannen echt uit, waarbij leraren nieuwe dingen uitproberen en zich niet laten weerhouden door de angst dat het ook mis kan gaan.
- De leraren gaan bij elkaar kijken en geven elkaar feedback. Ze reflecteren op hun eigen en elkaars werk. Collegiale consultatie en het werken met portfolio's zijn gebruikelijk.
- De lerende cultuur zit in alle geledingen van de school: bij leraren, directie en leerlingen. Leraren motiveren hun leerlingen om te leren. Dit 'leren van de leerling' neemt een centrale plaats in.
- In het aannamebeleid stuurt de school op een lerende cultuur door nieuwe leraren aan te nemen die enthousiast zijn om volgens de visie te werken.

### 2.3 BELEIDSKADER

De noodzaak tot professionalisering, SHRM en de inbedding van de vijf<sup>v</sup> thema's in het voortgezet onderwijs wordt onderkend door de politiek, het ministerie van OCW en de VO-raad. Er zijn daarom diverse akkoorden tot stand gekomen en concrete afspraken gemaakt op de the-



ma's. Hieronder is een aantal relevante akkoorden en afspraken uiteengezet. Ze worden (indien relevant) verder uitgewerkt bij hoofdstuk 3: 'Theoretisch kader' en vormen kaders waarbinnen scholen zelf de richting kunnen bepalen. Deze kaders zijn niet dwingend maar zijn suggesties waarmee u voor uw school goede en verantwoorde keuzes kunt maken of en hoe u met het thema's aan de slag gaat.

### 2.3.1 NATIONAAL ONDERWIJSAKKOORD 2014-2017

Het Nationaal Onderwijsakkoord 2014-2017<sup>20</sup> is een akkoord tussen het kabinet en de partijen uit de Stichting van het Onderwijs. De Stichting van het Onderwijs bestaat uit de vakbonden en de besturenorganisaties. In het Nationaal Onderwijsakkoord worden kaderafspraken vastgelegd op vijf thema's die de partijen cruciaal vinden om de hoge ambitie waar te maken:

1. inhoud en kwaliteit van het onderwijs;
2. de beste onderwijsgevenden (blijven) interesseren voor het onderwijs;
3. arbeidsvoorwaarden;
4. verhouding tussen overheid en het onderwijsveld;
5. de besturing van en binnen het onderwijs.

De kaderafspraken van dit akkoord zijn het startpunt. In de sectorale uitwerking worden afspraken gemaakt over de inzet van de middelen die in het Regeerakkoord gereserveerd zijn voor PO, VO en MBO.

### 2.3.2 SECTORAKKOORD VO 2014-2017

Het Sectorakkoord VO 2014-2017<sup>21</sup> is gesloten tussen de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), handelend als bestuursorgaan, en de VO-raad als sectororganisatie en belangenbehartiger van besturen en scholen in het voortgezet onderwijs. In het Sectorakkoord VO zijn afspraken vastgelegd over prioriteiten, doelstellingen, maatregelen en investeringen in het voortgezet onderwijs in de periode van 2014 tot en met 2017. Het Sectorakkoord geeft invulling aan de ambities die zijn geformuleerd in het Regeerakkoord en zijn beschreven in het Nationaal Onderwijsakkoord en de Lerarenagenda.

Het sectorakkoord VO kent **drie hoofdlijnen**:

1. Vormgeven van toekomstbestendig onderwijs,
2. door professionele scholen,
3. die op verantwoorde wijze rekenschap afleggen.

Om dit te realiseren wordt invulling gegeven aan de volgende **zeven ambities** die raken aan de drie hoofdlijnen van het sectorakkoord VO:

1. uitdagend onderwijs voor elke leerling (hoofdlijn 1);
2. eigentijdse voorzieningen (hoofdlijn 1);
3. brede vormgeving voor alle leerlingen (hoofdlijn 1);
4. partnerschap in de regio (hoofdlijn 1);
5. scholen als lerende organisaties (hoofdlijn 2);
6. toekomstbestendig organiseren: koppeling van onderwijs- en personeelsontwikkeling (hoofdlijn 2);
7. nieuwe verhoudingen in verantwoording en toezicht (hoofdlijn 3).

De handreikingen zijn voornamelijk gericht op de ontwikkeling tot professionele onderwijsorganisaties (hoofdlijn 2). Hierbij is het essentieel om scholen als lerende organisaties (ambitie 5) te versterken en onderwijs- en personeelsontwikkeling aan elkaar te koppelen (ambitie 6). Een van de pijlers onder deze ambities is de Lerarenagenda van het ministerie van OCW, waarin de belangrijkste uitdagingen voor leraren worden beschreven.

### 2.3.3 LERARENAGENDA 2013-2020

Goed onderwijs begint bij goede leraren. Daarom hebben leraren, schoolleiders, opleiders, bestuurders en het ministerie van OCW samen een visie op het vak ontwikkeld. Resultaat: een plan om het leraarschap te verbeteren, ofwel de Lerarenagenda 2013-2020<sup>22</sup>. De lerarenagenda is een programma met zeven punten, die aangeven waar we de komende jaren aan werken.

1. betere studenten aan lerarenopleidingen;
2. betere lerarenopleidingen;
3. aantrekkelijke en flexibele leerroutes;
4. een goed begin voor startende leraren;
5. scholen als lerende organisaties;
6. alle leraren bekwaam en bevoegd;
7. een sterke beroepsorganisatie.

Op de website<sup>23</sup> wordt weergegeven wat de zeven agendapunten in de praktijk betekenen. Voor leraren in het PO, het VO en het MBO. Er worden goede voorbeelden en inspirerende initiatieven gedeeld.

### 2.3.4 PROFESSIONELE KETEN

Het leraarsberoep kan ingedeeld worden in drie onderstaande samenhangende onderdelen, als het ware schakels in een 'professionele keten'<sup>24</sup>. Met deze drie onderdelen van het beroep wordt gestimuleerd dat leraren bekwaam zijn, hun bekwaamheidsonderhoud op orde hebben en handelen volgens een professionele standaard. Ze verbeteren de beroepskwaliteit van leraren en dragen bij aan de versterking van het imago van het beroep leraar.

#### **1. De omschrijving van het beroep leraar**

Door de omschrijving van het beroep – de bekwaamheidseisen – is duidelijk wie leraar is. Anders is niet helder wie in het lerarenregister mogen worden opgenomen. Een leraar is zelfstandig bevoegd voor het beoordelen van de onderwijsprestaties van leerlingen en draagt verantwoordelijkheid voor het pedagogisch-didactische en vakinhoudelijke proces.

#### **2. De professionele ruimte van de leraar**

De leraar heeft zeggenschap over zijn professionele handelen. De professionele ruimte van de leraar wordt bepaald door drie elementen: zeggenschap, professioneel statuut en professionele standaard.

#### **3. Bekwaamheidsonderhoud**

Bekwaamheid registreren en onderhouden in het *lerarenregister*, het beroepsregister voor leraren in het PO, VO, MBO en (S)VO. Door registratie kunnen leraren laten zien dat ze bevoegd en bekwaam zijn en dat ze hieraan blijven werken.

# Meer masteropgeleide leraren

In het Sectorakkoord VO 2014-2017 is afgesproken dat in 2020 de helft van alle leraren een afgeronde masteropleiding (hbo of wo) heeft. In de bovenbouw van het vwo ligt de lat een stuk hoger en is het streven dat tachtig procent een wo-masteropleiding heeft.

Masteropgeleide leraren kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het verbeteren van het onderwijs, aan de diversiteit ervan en de schoolontwikkeling. Er is in het onderwijs vraag naar eerstegraads bevoegde leraren, naar onderzoeksvaardigheden, complexe docentvaardigheden en meer variatie in teams.

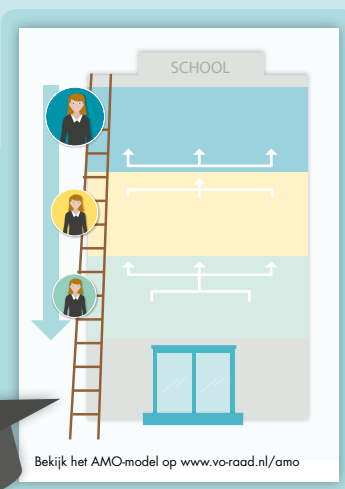
## Ontdek

Kiest u bewust voor meer masteropgeleide leraren als onderdeel van een bredere professionaliseringslag? In hoeverre bent u daarbij als schoolleider of bestuurder in staat om hen op te leiden, aan te trekken en te behouden? Heeft u perspectief en interessante, uitdagende taken te bieden? En heeft u goed zicht op de succes- en faalfactoren in uw eigen school?

## Kies

Aan welk onderwerp of welke set aan onderwerpen gaat u werken? Denk aan werving & selectie, loopbaanbeleid, een academisch werkklimaat & lerende cultuur, de rol van de schoolleider of bijvoorbeeld opscholing en de lerarenbeurs.

Bedenk wat u uiteindelijk wilt bereiken en redeneer terug naar wat dat vraagt aan middelen, kennis en motivatie van medewerkers, en uiteindelijk personeelsbeleid en leiderschap. Het AMO-model is hier een hulpmiddel toe om strategisch personeelsbeleid (sHRM), vanuit de bekwaamheden (A), motivatie (M) en ruimte/voorwaarden (O) van de medewerkers, vorm te geven in de school. De schoolvoorbeelden onderstaand laten zien hoe HRM-activiteiten hebben bijgedragen aan de gewenste bekwaamheden, motivatie en ruimte/voorwaarden voor meer 'masteropgeleide leraren'.



## Doe

Nu kunt u de beleidsimplementatie en de gekozen interventies gericht op de wens tot meer masteropgeleide leraren in gang zetten.

"De leraar is nooit uitgeleerd. Bezie ook de mogelijkheden voor verkorte trajecten, ga daarvoor in overleg met de (leraren)opleiding."  
Nico de Jong (directeur/bestuurder) van het Cals college.

## Schoolvoorbeeld

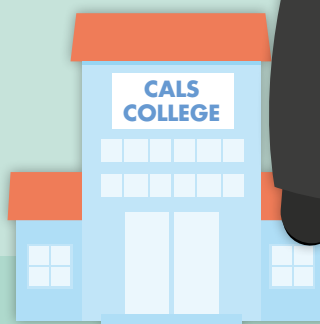
Het Cals College stimuleert het volgen van een masteropleiding. Dit gebeurt bij voorkeur met inzet van de Lerarenbeurs, maar het Cals College roostert daarnaast ook studietijd voor de leraar in.

## Ga door

Is meer aandacht voor masteropgeleide leraren nog van belang voor de school? Zijn er vervolgacties nodig? Zo ja, welke?

## Verwachte effecten

Bekijk, in verhouding tot het schoolbeleid en afgesproken doelen, of de beoogde effecten zijn gehaald. Heeft u meer masteropgeleide leraren dan voorheen en kunt u hen voldoende bieden? Is de vakinhoudelijke kennisoverdracht en onderwijskwaliteit toegenomen. Wat is het effect op de schoolontwikkeling en de profilering van de school?



### 3. THEORETISCH KADER

#### 3.1 WAAROM AANDACHT VOOR HET THEMA?

Wat is uw motivatie om in te zetten op meer masters? Hoeveel masters heeft u al in uw school? En wat bieden ze de school en de leerlingen?

#### MEERWAARDE VAN MASTEROPGELEIDE DOCENTEN

Duidelijk is dat een selectieve inzet van masteropgeleide docenten toegevoegde waarde heeft voor de kwaliteit van het onderwijs en de prestaties van leerlingen.<sup>25</sup> En grote meerwaarde van masteropgeleide leraren voor de school ligt in het binnenhalen van onderzoeksvaardigheden<sup>26</sup>. Zij dragen bij aan het creëren van lerende organisaties door het verbinden van samenwerking, leren en onderzoek. Ook kunnen wo-masteropgeleide leraren in de bovenbouw van het vwo de wetenschappelijke benadering van de lesstof stimuleren en een impuls geven aan de complexe vaardigheden binnen een school (zoals differentiëren en ICT-vaardigheden) die nodig zijn voor het bieden van maatwerk en eigentijds onderwijs.

#### WEL VERGRIJZING, TE WEINIG VERGROENING

Door de huidige vergrijzing verlaat een grote groep eerstegraads leraren het beroep. En doordat er tegelijk onvoldoende instroom is van nieuwe masteropgeleide leraren komt de kwaliteit van het onderwijs onder druk te staan<sup>27</sup>. De vraag naar meer masteropgeleide leraren wordt daarmee nog dringender.

#### DIVERSITEIT

Diversiteit in teams verrijkt de school. Denk hierbij aan teams bestaande uit zowel hbo- als wo-masteropgeleide leraren, zowel vakmasters als brede of onderwijsgerichte masters, die de studie onderwijskunde of de master Special Educational Needs (SEN) hebben afgerond. Uit onderzoek blijkt dat vrijwel alle schoolleiders en bestuurders van mening zijn dat masteropgeleide leraren een meerwaarde hebben. Tegelijk onderstrepen ze daarbij dat ze vooral een mix nastreven van master- en bachelor-opgeleide (hbo-)leraren.<sup>28</sup>

#### PRAKTIJSITUATIE

Het aantal hbo- en wo-masteropgeleide leraren lijkt toe te nemen de afgelopen jaren (zie Tabel 2).<sup>29</sup> Er is echter nog een grote verbeteringslag nodig om de ambitie te realiseren dat in 2020 minimaal 50% van alle leraren een afgeronde masteropleiding (hbo of wo) heeft. In de bovenbouw is de ambitie dat minimaal 80% een wo-masteropleiding heeft.

Tabel 2. Percentage masteropgeleide leraren in het vo in het jaar 2013, 2014 en 2015

	% MASTERS VO (HBO EN WO)	% MASTERS VWO BOVENBOUW (WO)
2013	35%	53%
2014	36%	65%
2015	37%	63%

### RANDVOORWAARDEN

Bij het streven naar meer masters geldt bij uitstek geldt dat dit een verantwoorde en heldere keuze moet zijn die aansluit op de onderwijsdoelen van de school. Gebeurt dit niet, dan zijn daar risico's aan verbonden. In de praktijk blijkt bijvoorbeeld nog vaak dat masteropgeleide leraren beperkingen ervaren bij het toepassen van hun kennis uit de masteropleiding. Als het geleerde niet in praktijk kan worden gebracht kan dit leiden tot frustraties en zelfs vertrek van leraren. Nog weinig scholen zetten de masteropleiding strategisch in aansluiting op schooldoelen in. Vooral de eerste periode na de start of na het voltooiën van een masteropleiding door een leraar is bepalend. Juist dan is de leraar vol ambitie en energie om het geleerde in praktijk te brengen.

### AANPAK

Het ministerie van OCW heeft maatregelen langs vijf sporen benoemd om meer masters in het vo te krijgen en te behouden:

1. opleiden van meer nieuwe masteropgeleide leraren, met een tegemoetkoming in de studiekosten voor studenten aan universitaire lerarenopleidingen in tekortvakken;
2. meer zittende leraren opleiden door het versoepelen van de lerarenbeurs met een verruiming van het aantal studieverlofuren (van vier naar zes), nieuwe doelgroepen (zorgcoördinatoren) en de mogelijkheid om na een bachelor de lerarenbeurs te gebruiken voor een master;
3. het flexibiliseren van opleidingen in het hoger onderwijs en het uitbreiden van het aantal academische opleidingsscholen;
4. het werven van nieuwe doelgroepen masters, door het versterken van de trajecten 'Eerst De Klas' en 'Onderwijs Traineeship' en het stimuleren en stroomlijnen van de zij-instroom;
5. het versterken van het HRM-beleid van schoolbesturen.

### AANSLUITING VRAAG EN AANBOD MASTEROPLEIDINGEN VO

In 2016 is door onderzoek<sup>30</sup> het bestaande aanbod van masteropleidingen voor leraren in kaart gebracht, en is gekeken in hoeverre dit aansluit bij de wensen en behoeften van de scholen en leraren. Er kan geconcludeerd worden dat het aanbod aan masteropleidingen *inhoudelijk dekkend* is: voor elk examenvak in havo en vwo is een opleiding. Wel hebben leraren en schoolleiders behoefte aan het *versterken van bepaalde thema's* in de opleidingen, zoals onderwijskundige innovatie, curriculumontwikkeling, didactische en pedagogische vaardigheden en toetsingsstrategieën.

In het onderzoek is ook gekeken naar de *randvoorwaarden* waaraan moet worden voldaan willen leraren gebruik maken van het opleidingsaanbod. Uit het onderzoek komt naar voren dat de aansluiting tussen het aanbod en de wensen en behoeften van leraren op diverse gebieden nog niet optimaal is. De onderzoekers doen een aantal aanbevelingen om ervoor te zorgen dat het aanbod beter aansluit bij de wensen en behoeften van leraren zodat uiteindelijk meer leraren een master gaan volgen.

### LEIDING GEVEN AAN EEN LERENDE ORGANISATIE

De leidinggevende moet de voorwaarden creëren waarbinnen de masteropgeleide leraar optimaal kan functioneren. Het streven naar meer masteropgeleide leraren heeft immers niet alleen betrekking op de werving en opleiding van masters, maar vooral op het bieden van een aantrekkelijke werkomgeving waar leraren de schoolontwikkeling kunnen initiëren en hun onderzoekende houding kunnen benutten. Een lerende cultuur voor masteropgeleiden is hierin een kernbegrip. Maar een dergelijke cultuur vergt een samenhangende aanpak. De focus ligt nu nog vaak op aantallen (meer masters) en in een aantal gevallen nog relatief weinig op het waarom en het hoe. Ook kan er nadrukkelijker aandacht geschonken worden aan de

doorlopende leerlijn van starters naar masters. Daarnaast moet de school- en teamleider – op persoonlijk vlak – kunnen omgaan met masterleraren die geleerd hebben kritisch te zijn en aanpakken ter discussie te stellen.

#### PROFESSIONALISERING VAN DE SCHOOLLEIDER

De professionalisering en begeleiding van schoolleiders zelf is daarmee een belangrijk aandachtspunt in het masterbeleid. Het vergt een toegesneden *people management* van school- en teamleiders. Enerzijds gaat dat om persoonlijke vaardigheden. De school- en teamleiders moet goed kunnen omgaan met kritische en relatief eigenzinnige of onafhankelijke academici. Anderzijds vraagt het om academische vaardigheden bij de leidinggevende zelf zodat hij of zij werkelijk een denk- en gesprekspartner van masters kan zijn en het maximale rendement uit masters kan halen.

#### MASTERS MOBILISEREN

Van groot belang is ook dat de schoolleider het potentieel bij leraren herkent en elk van hen op de juiste manier mobiliseert. Leidinggevendenden kunnen masters ondersteunen die daardoor een vliegwiel kunnen vormen in scholen. Schoolleiders kunnen structureel de professionaliseringsbehoefte bespreken met hun leraren en daarbij de toegevoegde waarde van een masteropleiding benadrukken. Dat betekent niet dat individuele loopbaantrajecten onbelangrijk zijn, voor individuele leraren zijn die dat uiteraard wel. De uitdaging bij masters is om het beste uit ze te halen door de individuele ontwikkeling te verweven met de team- en schoolontwikkeling.

### 3.2 DEFINITIES

Hieronder zullen we een aantal veelgebruikte termen in relatie tot het thema definiëren en toelichten.

#### **Belangrijke masters VO**

Afhankelijk van de behoeften in teams en de school als geheel zijn er voor het VO verschillende masteropleidingen interessant. Hieronder staan enkele masteropleidingen opgesomd.

#### **Eerstegraad lerarenopleidingen voor bachelors**

Een leraar met een tweedegraadsbevoegdheid kan via een hbo-lerarenopleiding een eerstegraads bevoegdheid halen via een master. Met een bachelorsdiploma (wo) is een eerstegraads bevoegdheid te behalen via de universitaire *master of education*. Dit duurt twee jaar, waarin de deelnemer naast de lerarenopleiding ook extra vakinhoud krijgt.

Voor de overige eerstegraads lerarenopleidingen (eenjarig) is het bezit van een masterdiploma gevraagd.

#### **Vakmasters (eerstegraads universitaire masters)**

Masteropleidingen zoals geografie, scheikunde of talenstudies kunnen leraren een inhoudelijke verdiepingsslag geven en hun onderzoeksvaardigheden aanscherpen. Die kunnen bijvoorbeeld worden benut bij onderwijs- of vakvernieuwing en bij de opzet van een nieuw vak als Natuur, Leven en Technologie (NLT), dat accenten legt op onderzoek doen door leerlingen en aansluiting op het vervolgonderwijs.

#### **Masters in het onderwijsdomein**

Masters onderwijskunde en (ortho-)pedagogiek en bijvoorbeeld ook masters ontwikkelingspsychologie dragen binnen een school bij aan de kennis van onderwijs- en leerprocessen en de ontwikkeling van kinderen en jongvolwassenen. Echter, ook masters buiten het onderwijsdomein (zoals bedrijfskunde) kunnen interessant zijn

### Speciaal op leerkrachten gerichte hbo-masters

De hbo-masteropleidingen SEN (Special Educational Needs) en L&I (Leren & Innoveren) zijn speciaal gericht op werkenden in het onderwijs en bieden verdieping op een breed terrein.

## 3.3 BELEIDSCONTEXT

### 3.3.1 SECTORAKKOORD VO 2014-2017

Concrete afspraken uit het Sectorakkoord VO:

1. In 2020 heeft de 50% alle leraren een afgeronde masteropleiding (hbo of wo).
2. Besturen zetten via hun wervings-, selectie- en scholingsbeleid in op een mix van hbo- en wo-masteropgeleide leraren.
3. Besturen zetten via hun wervings-, selectie- en scholingsbeleid in op wo-masteropgeleide leraren voor de bovenbouw van het vwo.
4. Er wordt naar gestreefd dat in 2020 minimaal 80% procent van de leraren in de bovenbouw van het vwo een wo-masteropleiding heeft. Dit is nodig om de wetenschappelijke benadering van de lesstof door leraren te stimuleren.
5. Het ministerie van OCW neemt het initiatief om met de lerarenopleidingen en de VO-sector te komen tot een set van aanvullende en samenhangende maatregelen om meer masteropgeleide leraren op te leiden.

## 3.4 BESTAANDE INITIATIEVEN

Deze initiatieven kunnen uw school ondersteunen in de ontwikkeling als professionele schoolorganisatie.

### Steunpunt Opleidingsscholen

<http://www.steunpuntopleidingsscholen.nl/>

Steunpunt Opleidingsscholen ondersteunt (academische) opleidingsscholen – als samenwerkingsverband van schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen – bij het versterken van onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling. Een steunpunt van, voor en door opleidingsscholen dat bijdraagt aan de professionalisering van leraren, de ontwikkeling van scholen en het versterken van schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs.

Een academische opleidingsschool is een goede manier om samen met andere scholen, hogescholen en universiteiten nieuwe leraren op te leiden in een academische/onderzoekende setting.

### Word leraar in het vo

[www.wordleraarinheto.nl](http://www.wordleraarinheto.nl)

geeft informatie over alle instroommogelijkheden in het voortgezet onderwijs. Hier vind je snel en gemakkelijk toegang tot alle informatie over leraar worden in het voortgezet onderwijs. Hoe kun je bijvoorbeeld leraar worden via een lerarenopleiding, vanuit een andere studie of vanuit een baan? Welke opleidingen kun je volgen? Ben je wel geschikt voor het lerarenberoep? Hoe zit het met het salaris en arbeidsvoorwaarden? De site helpt je verder bij deze vragen en biedt ook een overzicht van (regionale) onderwijsvacaturesites.

### Masters voor het vo

[www.mastersvoorheto.nl](http://www.mastersvoorheto.nl)

Dit is onderdeel van de website [www.wordleraarinheto.nl](http://www.wordleraarinheto.nl). De website geeft universitaire studenten informatie over de mogelijkheden om eerstegraads leraar te worden in het voortgezet onderwijs. De site richt zich specifiek op de vakken waarvoor landelijk een tekort aan leraren is.

**Tegemoetkoming studiekosten onderwijsmasters**

[www.mastersvoorhetvo.nl](http://www.mastersvoorhetvo.nl)

Dit is een eenmalige tegemoetkoming voor mensen die een educatieve master aan hbo of universiteit volgen of een eerstegraads lerarenopleiding in een tekortvak. Het ministerie van OCW wil met deze vergoeding extra eerstegraads leraren opleiden voor vakken in het voortgezet onderwijs waarvoor een tekort aan leraren is. Het betreft een tijdelijke regeling van 2015 tot 2018.

**Lerarenbeurs**

<https://duo.nl/particulier/leraar/de-lerarenbeurs/hoe-de-lerarenbeurs-werkt.jsp>

De lerarenbeurs is bestemd voor bevoegde leraren in primair of voortgezet onderwijs, middelbaar of hoger beroepsonderwijs. De lerarenbeurs vergoedt een groot deel van de kosten voor collegegeld, studiemiddelen en reiskosten. Uw werkgever kan daarnaast een vergoeding krijgen om vervanging tijdens uw studieverlof te bekostigen.



## 4. AAN DE SLAG

*Wat betekent dit alles voor u bestuurder of HRM-/P&O-adviseur? Welke vragen stelt u zichzelf en elkaar? Hoe gaat u aan de slag met SHRM en dit thema? Welke visie en doelen heeft uw school? En hoe kunt u die doelen realiseren?*

Om de situatie op uw eigen school te verkennen, zijn hieronder vier fasen toegelicht. Per fase krijgt u verschillende vragen en hulpmiddelen/tips. Door het beantwoorden van deze vragen en gebruiken van de hulpmiddelen/tips krijgt u inzicht en handvatten.

U kunt zelf bepalen welke fasen u doorloopt en welke vragen u relevant vindt en beantwoordt. Er is niet één beste route om met het thema aan de slag te gaan, u stippelt uw eigen route uit. Dit is ook afhankelijk van welke rol u inneemt binnen de organisatie.

De vier fasen:

### 1. Ontdek

- A. Visie en doelen
- B. In kaart brengen van de huidige, de gewenste situatie en de verschillen
- C. Prioriteiten en nieuwe doelen

### 2. Kies

- A. Aanknopingspunten SHRM-beleid
- B. SHRM-interventies en het AMO-model

### 3. Doe

- A. Opstellen implementatieplan
- B. Implementatie SHRM-beleid

### 4. Ga door

Elke fase is op dezelfde wijze ingedeeld en kent de volgende onderdelen:

1. **Doel:** Hier wordt het doel van de fase kort toegelicht.
2. **Vragen:** Hier vindt u enkele vragen waarmee u de betreffende fase kunt concretiseren en uitvoeren. Niet alle vragen zullen relevant of nieuw zijn voor uw school. U bepaalt uiteraard zelf welke vragen u beantwoordt. De vragen zijn vooral bedoeld om te inspireren, dieper inzicht te krijgen in dit thema en de relatie te leggen met andere relevante thema's en SHRM-vraagstukken. En mogelijk om de thema's te agenderen in uw organisatie. Zo kunt u de regie voeren en invulling geven aan SHRM-beleid.
3. **Resultaat en reflectie:** Hier kijkt u terug op de fase, u analyseert resultaten en de vragen die u hebt ingevuld. U gaat na of de fase volledig is uitgevoerd of dat bijstelling nodig is.

## 4.1 ONTDEK

### DOEL VAN DEZE FASE

In deze cruciale fase brengt u visie en doelen in beeld. U gaat na wat de uitgangssituatie en gewenste situatie van uw school is bij dit thema. Deze fase bestaat uit vier onderdelen:

1. Visie en doelen van de school
2. In kaart brengen van de huidige situatie, de gewenste situatie en de verschillen
3. Prioriteiten en nieuwe doelen

Dialogoog: in deze fase is dialoog met betrokkenen van belang. Ga een dialoog en een verdere verkenning aan met uw collega's over de huidige situatie en de gewenste situatie, de bereikte resultaten tot dusver, de gevolgde aanpak en de verschillende rollen. Welke inzet vragen jullie doorgaans van elkaar?

**HULPMIDDEL: SPIEGEL PERSONEEL EN SCHOOL** (<https://personeelenschool.nl/>)

De Spiegel Personeel en School faciliteert besturen en scholen bij het krijgen van inzicht in de staat van hun SHRM-beleid en doet aanbevelingen over de (verdere) versterking daarvan. De Spiegel bestaat uit gebruiksvriendelijke vragenlijsten, die worden ingevuld door verschillende geledingen binnen de school zoals directie, P&O- en HRM-medewerkers, teamleiders, leraren en OOP-ers. De uitkomst is een rapportage die inzicht geeft hoe medewerkers het SHRM-beleid binnen uw schoolorganisatie ervaren. Daarnaast geeft de Spiegel een breed en diepgravend inzicht in de actuele staat van het SHRM-beleid op school, de uitvoering daarvan en mogelijke verbeteringen.

**HULPMIDDEL: SCHOOLFIE** (<http://www.schoolfie.nl/>)

Een zelfevaluatie-instrument dat u inzicht geeft in het leerklimaat in uw school. Hoe ambitieus is uw leerklimaat? De Schoolfie kan ingevuld worden door verschillende doelgroepen: OOP-ers, schoolleiders, teamleiders, leraren, mentoren, leden van zorgteams, ouders en leerlingen. De uitkomsten van de Schoolfie kunt u gebruiken om gerichte ambities en ontwikkelingsvragen te formuleren voor het verder realiseren en versterken van het leerklimaat in de school. U kunt de Schoolfie gebruiken als eerste aanzet voor een collegiale visitatie. Het belangrijkste uitgangspunt voor de visitatie is de eigen ontwikkelingsvraag. Op welk vlak wilt u zich met de school ontwikkelen, zodat de onderwijskwaliteit (nog) sterker wordt? En hoe kunt u dit bereiken? Die ontwikkelingsvraag formuleert u met de Schoolfie.

**4.1.1 FASE 1A VISIE EN DOELEN VAN DE SCHOOL****DOEL VAN DEZE DEELFASE**

Deze deelfase heeft als doel om het thema richtinggevend en kaderstellend in beeld te brengen in uw eigen school. In deze fase gaat het erom de strategische visie en doelen van de school, de HRM-doelen en de doelen voor meer masteropgeleide leraren te omschrijven.

**VISIE EN DOELEN VAN ONDERWIJSORGANISATIES**

Afhankelijk van de situatie (schooltype, locatie, schoolleiding, leerlingen, leraren e.d.) formuleren onderwijsorganisaties hun visie. Wat voor organisatie willen ze zijn? Wat willen ze bereiken? Die visie past bij de opdracht van de school, namelijk onderwijs verzorgen. Voor de hand liggende ambities zijn: onderwijs van hoge kwaliteit en goed werkgeverschap. Andere ambities zijn bijvoorbeeld: lerende organisatie zijn, bijdragen aan het oplossen van achterstandsproblematiek, de leerling in al zijn facetten centraal stellen, een leef-, leer- en werkgemeenschap zijn, een excellente school of een school voor excellente leerlingen zijn en zorgen voor de loopbaan en ontwikkeling van het personeel.

Wezenlijk voor SHRM is dat doelen die de school zich stelt, uitgangspunt zijn van het personeelsbeleid en dat het personeelsbeleid zo wordt uitgewerkt dat het gericht is op het realiseren van die doelen. De organisatiedoelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op: de kwaliteit van het verzorgde onderwijs, de school als sterk merk, goed werkgeverschap, het functioneren van de organisatie en externe verantwoording aan belanghebbenden (transparantie). Afgeleid van de organisatiedoelen kunnen de doelen op het gebied van SHRM worden geformuleerd.

**ADVIES: FORMULEER DOELEN CONCREET EN DUIDELIJK**

Het is belangrijk om doelen voldoende concreet en duidelijk te formuleren. Alleen als de school haar doelen concreet maakt, kunnen leraren bespreken wat elk van die doelen voor hen betekent en hoe ze kunnen nagaan in welke mate ze het bereiken. De koppeling met het personeelsbeleid kan worden gemaakt door telkens de vraag te bespreken wat leraren nodig hebben om de geformuleerde opbrengsten te realiseren.

#### VRAGEN OVER VISIE EN HRM-DOELEN

- Wat is de strategische visie van uw school? Is in uw visie aandacht besteed aan de organisatie als geheel, de medewerkers en de leerlingen?
- Is de strategische visie van uw organisatie helder? Is die visie in een enkele zin te vatten?
- Zijn de volgende zaken expliciet gemaakt:
  - identiteit en bestaansrecht;
  - normen, waarden en overtuigingen;
  - ambities op de lange termijn?
- Is de strategische visie van uw organisatie bekend bij de schoolleiding en bij alle medewerkers? En waaruit blijkt dat in de praktijk?
- Komt de visie tegemoet aan de behoeften van medewerkers, ouders, leerlingen en andere stakeholders? En hoe weet u dat?
- Wat zijn de HRM-doelen van uw organisatie?
- Zijn de schoolleiding en alle medewerkers op de hoogte van de HRM-doelen van de organisatie?
- Hoe en waar worden die HRM-doelen expliciet benoemd en in de praktijk gebracht?

#### VRAGEN OVER DOELEN OP HET GEBIED VAN MEER MASTEROPGELEIDE LERAREN

- Hoe past het streven naar meer masteropgeleide leraren binnen de visie en SHRM-doelen van de school?
- Hoe dragen meer masteropgeleide leraren bij aan realiseren van deze SHRM-doelen van de school?
- Is het streven naar meer masteropgeleide leraren een aandachtspunt van uw school? Waarom wel/niet?
- Wat zijn de concrete doelen van de organisatie op gebied van masteropgeleide leraren?
- Wat zijn verwachte effecten van meer masteropgeleide leraren?

#### RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze deelfase heeft u in beeld wat de visie en doelen van de school zijn, waarom uw school het streven naar meer masteropgeleide leraren hand neemt en wat uw school daarmee wil bereiken. Dat biedt perspectief om ermee verder te gaan of het anders te (gaan) doen. Welke conclusies trekt u na deze deelfase?

#### 4.1.2 FASE 1B IN KAART BRENGEN VAN DE HUIDIGE SITUATIE, DE GEWENSTE SITUATIE EN DE VERSCHILLEN DOEL VAN DEZE DEELFASE

In deze deelfase wordt de situatie van de school meer gedetailleerd in kaart gebracht. Het gaat om het in kaart brengen van de huidige situatie, de gewenste situatie en de verschillen daartussen. Daarbij spelen interne en externe factoren een rol. Belangrijke bronnen zijn onder andere managementinformatie en de gesprekken met masteropgeleide en niet masteropgeleide leraren en teamleiders in de school.

Dialogo: Ga de dialoog met betrokkenen aan, niet alleen om input te verkrijgen voor de analyse en uitkomsten te checken. Maar ook om vervolgstappen te kunnen zetten (zoals de ontwikkeling van interventies en het aanscherpen van doelen) en draagvlak te creëren.

**OPTIE: VERGELIJK UW SCHOOL MET ANDERE SCHOLEN VIA 'SCHOLEN OP DE KAART'**

[www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl)

Op deze site van de VO-raad en Kennisnet is veelzijdige informatie te vinden over scholen en kunnen scholen vergeleken worden. De VO-raad zorgt er bijvoorbeeld voor dat ieder jaar het percentage bevoegd gegeven lessen op de site verschijnt, zodat scholen zich kunnen verantwoorden over het aantal onbevoegd gegeven lessen. Besturen krijgen door terugkoppeling een goed beeld van de situatie per afdeling. Scholen hebben de mogelijkheid correcties door te geven en de situatie op hun school toe te lichten.

**TIP: MAAK EEN ANALYSE VAN HET PERSONEELSBESTAND**

Dit vergt:

- een screening van de diploma's in de personeelsdossiers en het inzichtelijk maken wie tot master opgeleid is en in welke richting. Er ontstaat zo een foto van de huidige situatie.
- een analyse van uw strategische personeelsplanning waarbij inzichtelijk gemaakt kan worden welke leraren met (redelijke) zekerheid op de korte en lange termijn vertrekken en wie er opleiding nodig heeft. Uiteraard hangt dit ook af van de ontwikkeling van het lessenaanbod en de leerlingenpopulatie.

**VRAGEN OVER DE HUIDIGE SITUATIE, GEWENSTE SITUATIE EN DE VERSCHILLEN DAARTUSSEN**

Wilt u concreter op de materie ingaan? Om de huidige situatie, de gewenste situatie en de verschillend daartussen in beeld te brengen kunt u gebruik maken van Tabel 3 en Tabel 4.

Kies een aantal van de vragen. Breng vervolgens in kaart:

1. De huidige situatie: hierbij kunt u gebruik maken van voorgenoemde bronnen.
2. De gewenste situatie: probeer na te gaan wat voor uw school realistisch en haalbaar is en houdt rekening met interne en externe factoren
3. De verschillen: Spiegel de huidige, de gewenste situatie en bepaal de verschillen.  
Ga vervolgens na of en zo ja welke actie nodig is.

**SCENARIO'S**

Hieronder schetsen we twee scenario's die zich kunnen voordoen.

1. U ontdekt dat het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie klein is. Uw school is al goed op weg, de gewenste situatie is al (bijna) bereikt. U concludeert dat er weinig of geen acties nodig zijn. Dat is prima, het gaat goed zoals het gaat.  
Tip: ga na of en zo ja welke acties nodig zijn om de gewenste situatie te behouden of versterken.
2. U ontdekt dat het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste groot is. Uw school heeft nog een lange weg te gaan, de gewenste situatie is nog (lang) niet bereikt. U concludeert dat er veel acties nodig zijn.  
Tip: ga na welke acties mogelijk, realistisch en haalbaar zijn. Stel prioriteiten.

Tabel 3. Verkenning interne en externe situatie

	Huidige situatie	Gewenste situatie	Verschil, actie nodig? Zo ja, welke?
<b>INTERNE SITUATIE:</b>			
Hoe wordt HRM-beleid in de school ingezet om de gestelde doelen op het gebied van meer masteropgeleide leraren te bereiken?			
Wordt dit beleid in elke laag van de organisatie gedragen?			
Voert u de dialoog over dit thema? Op welk(e) niveau(s)?			
Welke HRM-investeringen worden er gedaan? Denk hierbij aan tijd, geld, ruimte, roosters, hulpmiddelen.			
Welke actoren spelen een rol bij de inzet van HRM-interventies en -activiteiten? <sup>VI</sup>			
Hoe zijn leerlingen betrokken bij deze HRM-interventies en -activiteiten?			
<b>EXTERNE SITUATIE:</b>			
Welke wetgeving, akkoorden en afspraken gelden er op gebied van masteropgeleide leraren? In hoeverre wordt hier rekening mee gehouden?			
Wat is de relatie met de opleidingen, scholen en partners in uw regio?			
Welke kennisdeling is er met andere scholen en partners over het thema?			
Welke faciliteiten zijn er buiten de school waar leraren gebruik van kunnen maken? Wordt hier gebruik van gemaakt?			
Wat is het aanbod aan opleidingen in de regio? Wordt hier gebruik van gemaakt?			

Tabel 4. Verkenning van het thema

	Huidige situatie	Gewenste situatie	Vershil, actie nodig? Zo ja, welke?
<b>IN KAART BRENGEN</b>			
Hoeveel (procent) van de leraren zijn masteropgeleid?			
Welke leraren zijn master opgeleid en welke niet?			
Om welk type masters gaat het: hbo of wo, vakmasters, onderwijsmasters, overige masters? In welke secties?			
Om welk populatie masteropgeleide leraren gaat het (startende leraren of 'opscholvers', masteropgeleiden van buitenaf of zittende leraren)? Zie ook Figuur 4.			
<b>VERDIEPING</b>			
Welke taken, rollen en functies vervullen masteropgeleide leraren in de school?			
Hoe passen masteropgeleide leraren in de verschillende teams en in de school?			
Welke kennis en vaardigheden zoekt u in masteropgeleide docenten?			
Zijn op individueel, sectie- en organisatieniveau de bekwaamheden/competenties in beeld?			
Welke (passende begeleiding) is er voor de diverse masteropgeleide leraren?			
Wat is de mobiliteit onder de verschillende groepen master en wat is (voor zover bekend)? is dat vooral gedwongen of vrijwillige mobiliteit?			
Wat zijn de opbrengsten daarvan en wat is de tevredenheid daarover? Bij masteropgeleide leraren zelf, collega-leraren en teamleiders?			
Zijn er secties waar het aantal masteropgeleide leraren of de inzet van hen extra aandacht vraagt?			
<b>VERBREDING</b>			
Heeft de school specifiek loopbaanbeleid/doelen geformuleerd en geïmplementeerd voor toename van het aantal masteropgeleide leraren? (op niveau van de organisatie, de medewerkers en de leerlingen)			
Zijn daar middelen voor vrijgemaakt?			
Hoe draagt de manier waarop u omgaat met het streven naar masteropgeleide leraren bij aan de realisatie van de bredere SHRM-doelstellingen			
Hoe is de samenhang met de andere SHRM-thema's van de handreikingen? <sup>VII</sup>			

#### VRAGEN OVER INVLOED VAN OVERIG BELEID OP MASTEROPGELEIDE LERAREN

- Wat is de invloed van overig HRM-beleid op het streven naar masteropgeleide leraren? Denk daarbij bijvoorbeeld aan wervings- en selectiebeleid, aanstellingsbeleid, beleid rond functioneren, beoordelen en professionaliseren, ziekteverzuimbeleid, arbobeleid, loopbaan- en mobiliteitsbeleid en financieel beleid.
- Wat is de invloed van beleid rondom de andere thema's (meer differentiatie in de klas, ICT-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding startende leraren, bevoegd aan de slag, meer masteropgeleide leraren)? Hoe verklaart u dat?
- Wat versterkt het behalen van doelen op het gebied van masteropgeleide docenten? Hoe verklaart u dat?
- Wat verzwakt het behalen van doelen op het gebied van masteropgeleide docenten. Hoe verklaart u dat?

Figuur 4. Zittende leraren versus masters van buiten de school

#### ZITZENDE LERAREN VERSUS MASTEROPGELEIDEN VAN BUITEN DE SCHOOL

Hieronder wordt een belangrijk onderscheid weergegeven tussen twee groepen leraren. Beide groepen hebben aandachtspunten en vragen een toegesneden begeleiding.

##### 1. Zittende leraren zonder masterdiploma – met onderwijservaring

Deze leraren hebben onderwijservaring, maar kunnen academische vaardigheden missen. Leraren die worden opgeschoold tot master zullen onderling echter variëren: waar de een wellicht al enige academische vaardigheden heeft ontwikkeld, kan de ander deze academische vaardigheden missen. Er moet dus uitgedacht worden wie van de zittende leraren naar welke (master) opleiding kan en met welk doel.

##### 2. Te werven leraren van buiten de school met masterdiploma - zonder onderwijservaring

Deze leraren hebben academische vaardigheden, maar missen onderwijservaring. Een academicus is niet per se een goede docent. In de praktijk kunnen zij bijvoorbeeld in de valkuil stappen docentgericht te doceren (vertellen, uitleggen) en minder leerling-gericht te werken (zelf laten uitzoeken, leren leren, coachen). De onderwijsbenadering van leraren dient zo goed mogelijk bij de visie van de school te passen. In de start- en begeleidingsfase is dan ook bij masteropgeleiden van buiten de school extra aandacht gewenst voor ontwikkelen van pedagogische, didactische en docentvaardigheden. Bij zij-instromers moet snel blijken of ze geschikt zijn voor het beroep.

#### KNELPUNTEN

Met de volgende vragen brengt u drempels bij het streven naar meer masteropgeleide leraren in beeld. Scholen ervaren verschillende (combinaties van) knelpunten die hieraan ten grondslag liggen. Deze knelpunten kunnen gelegen zijn in de interne en/of externe context. De volgende vragen en checklist knelpunten kunnen u helpen de knelpunten in kaart te brengen.

#### VRAGEN OVER KNELPUNTEN

- Welke knelpunten doen zich voor in onze school? Zie ook checklist knelpunten
- In welke mate zijn deze knelpunt voor ons een (urgent) probleem?
- Heeft u zicht op waarom deze knelpunten zich voordoen?
- Wat kunt u zelf doen om deze knelpunten te verhelpen?

**HULPMIDDEL: CHECKLIST KNELPUNTEN**

Hieronder volgt een aantal mogelijke knelpunten. Let wel: dit overzicht is niet volledig, er kunnen in uw school dus andere knelpunten zijn. Denk hier dus goed over na. Per knelpunt kunt u zichzelf de volgende vragen stellen:

- Doet dit knelpunt zich voor in onze school?
- In welke mate vormt dit knelpunt een (urgent) probleem?
- Waarom doet het knelpunt zich voor?
- Wat kunt u zelf doen om het knelpunt te verhelpen?

**MOGELIJKE KNELPUNTEN:**

- Onvoldoende inzicht in de masters/opleidingenmix bij leraren
- Onvoldoende inzicht in het (schoolnabije) opleidingsaanbod (bijvoorbeeld doordat opleidingsaanbod aan verandering onderhevig is)
- Onvoldoende inzicht in de opleidingen van individuele leraren.
- Beperkt opleidingsaanbod in de buurt
- Opleidingsaanbod sluit niet aan bij kennis en ervaring van de docent
- Masters van buiten ontberen docentvaardigheden/zittende leraren ontberen academische vaardigheden/jonge starters met een master ontberen werkervaring
- Tekort aan leraren op de regionale arbeidsmarkt.
- Concurrentie van andere scholen die trekken aan geïnteresseerde masters
- Masters kunnen kennis niet toepassen
- School-/teamleider mist vaardigheden bij de omgang met en benutting van masters
- Vervanging voor opleidingsuren
- Masters vertrekken snel
- Academisch klimaat is onvoldoende
- Weerstand in lerarenteams
- Belemmeringen bij leraren zelf, zoals de overtuiging dat een master behalen te veel tijd kost en/of omslachtig is en/of te weinig oplevert

**STAKEHOLDERS**

Om de strategische ambities en doelstellingen van de school te kunnen waarmaken, is het belangrijk dat schoolorganisaties weten wie de interne en externe stakeholders zijn. En wat hun belangen en invloeden zijn, en of in hoeverre ze betrouwbaar zijn. De hieronder volgende vragen en stakeholder matrices kunnen u daarbij helpen.

**Waarom is de dialoog met stakeholders van belang?**

Bestuurders in het onderwijs hebben te maken met een omgeving die eisen stelt aan de schoolorganisatie (waaronder doelstellingen geformuleerd in het sectorakkoord). Tegelijkertijd is draagvlak nodig voor de veranderingen en vernieuwingen die doorgevoerd moeten worden. Ontwikkeling en verandering hebben een grotere kans van slagen als de meest belanghebbenden, de stakeholders, er op de een of andere wijze bij worden betrokken. Zo wordt expertise benut, draagvlak en loyaliteit gecreëerd en worden problemen achteraf voorkomen.<sup>31</sup> Vooral schoolorganisaties die in staat zijn om relaties te leggen, betrokkenheid van stakeholders te ontwikkelen, weerstanden te voorkomen en optimaal gebruik te maken van hun inbreng hebben perspectief.<sup>32</sup>

Vanuit hun belangen kunnen stakeholders invloed uitoefenen op het beleid en de activiteiten van het bestuur en de schoolorganisatie en andersom. Bewustwording bij schoolorganisaties van de belangrijkste stakeholders in relatie tot het strategisch beleid van het bestuur, de schoolor-



ganisatie en de doorvertaling daarvan in tactisch en operationeel beleid, is essentieel. Het geeft inzicht in risico's en kansen waarmee het bestuur en de schoolorganisatie te maken krijgen en helpt om onderwijs te ontwikkelen dat relevant is voor leerlingen en de omgeving.

#### VRAGEN OVER STAKEHOLDERS

- Welke interne stakeholders zijn betrokken bij het behalen van gestelde doelen? (bijvoorbeeld bestuur, leidinggevenden, adviseur(s) op het gebied van onderwijskwaliteit, HR, OOP-medewerkers en medezeggenschap)? Wat is hun rol?
- Welke externe stakeholders zijn betrokken bij het behalen van gestelde doelen? (bijvoorbeeld de gemeente, de provincie, de winkeliersvereniging, stagebedrijven, de vakbond, de Inspectie van het Onderwijs)? Wat is hun rol?
- Welke ideeën hebben de verschillende stakeholders over uw organisatie en over het SHRM-thema?
- Hoe groot is het belang van de stakeholders?
- Hoe groot is de invloed van de afzonderlijke stakeholders?
- Wat is de toegevoegde waarde voor schoolorganisaties om specifieke stakeholders te betrekken?
- Welke specifieke kennis heeft de stakeholder over masteropgeleide docenten?
- Welke invloed/relaties heeft de stakeholder met het oog op het streven naar meer masteropgeleide leraren?

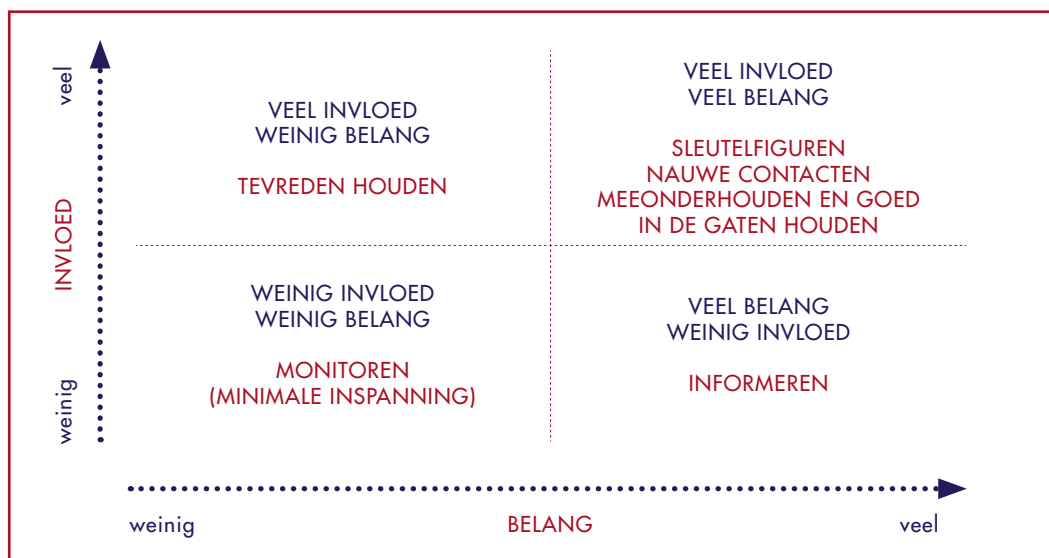
#### TIP: MAAK EEN STAKEHOLDERANALYSE

Om inzichtelijk te maken welke stakeholders er zijn en wat hun rol is kunt u een stakeholderanalyse maken. In een stakeholderanalyse wordt het speelveld van belanghebbenden rond een organisatie of project vastgesteld en beschreven. De stakeholderanalyse is een manier om stakeholders te identificeren en het belang/de invloed/de macht van de verschillende stakeholders te bepalen.

#### Stakeholdermatrix – invloed en belangen

Een handige vorm om stakeholders in kaart te brengen is een stakeholdersmatrix waarin direct de belangen en invloed van de verschillende betrokkenen is aangegeven in Figuur 5. U ziet welke acties nodig zijn om de relatie met die stakeholder te benutten.

Figuur 5. Stakeholdermatrix: belang en invloed (omvang)



### Tegenstrijdige of gelijke belangen?

Soms zijn de belangen en doelstellingen van uw stakeholders echter strijdig met de doelstellingen van uw organisatie of project. Om uw strategische ambities en doelstellingen te kunnen waarmaken, kunnen samenwerking en coalities nodig zijn. Inzicht in de daaraan verbonden kansen en risico's is essentieel. Want een stakeholder is niet vanzelfsprekend een relatie die hetzelfde doel nastreeft of dezelfde (maatschappelijke) ambities heeft. Wanneer u de samenwerking aangaat of moet onderhandelen, is een volgend overzicht van betrouwbaarheid en belangen zeer bruikbaar (Figuur 6).<sup>33</sup>

Figuur 6. Stakeholdersmatrix: afstemming van belangen en betrouwbaarheid

	BELANGEN GELIJK	BELANGEN ONBEKEND	BELANGEN NIET GELIJK
WEL BETROUWBAAR	Vriend	Twijfelaar	Opponent
NIET BETROUWBAAR	Coalitiegenoot	Opponent	Vijand

Vragen die u kunt stellen:

- Hoe gaat u om met de verschillende stakeholders en houdt u ze aangesloten bij uw organisatie?
- Hoe zijn de belangen verdeeld en hoe groot is de invloed/de macht van de verschillende partijen?
- Welke stakeholder(s) zijn de sleutelfiguren voor uw organisatie of project?

### RESULTAAT EN REFLECTIE

Na afronding van deze deelfase heeft in kaart wat de huidige situatie is, de gewenste situatie en wat te overbruggen verschillen zijn. Ook weet u wat de knelpunten zijn, en wat de invloed van stakeholders.

#### 4.1.3 FASE 1C PRIORITEITEN EN NIEUWE DOELEN

##### DOEL VAN DEZE DEELFASE

Deze deelfase gaat terug naar het bepalen van de doelen van SHRM in de context van de school. Het gaat in feite om het aanscherpen van de doelen voor meer masteropgeleide leraren. In deze fase gaan we uit van factoren die de school zelf kan beïnvloeden. Het kan hierbij helpen om terug te kijken naar geformuleerde visie en doelen (1A) en de analyse van huidige situatie, gewenste situatie en de verschillen (1B). Het thema past in een breder SHRM-beleid/professionaliseringsbeleid. In deze fase brengen we de thema's weer in samenhang in beeld.

Dialogoog: In deze fase is dialoog van belang. Dialoog over wat de nieuwe prioriteiten zijn en waarom. Het voeren van de dialoog creëert draagvlak en ondersteunt de bewustwording van het belang daarvan.

##### IEDERE SCHOOL EIGEN KEUZES

Het gaat er bij SHRM nadrukkelijk om dat de school eigen keuzes per thema maakt, in relatie tot andere thema's en het SHRM-beleid. Elke school zal immers andere keuzes maken ten aanzien van de ambitie, het tempo in het behalen van de ambitie, korte- versus langetermijn doelen en de plek die het thema inneemt binnen strategisch HRM.

**ONDERSTEUNING: EXPERTS INSCHAKELEN**

Indien u meer wilt weten over het thema, de mogelijkheden om aan de slag te gaan met het thema en SHRM-interventies kunt u bijvoorbeeld contact opnemen met experts van de VO-raad. Stap 2 heeft een uitgebreid netwerk op het gebied van onder meer dit thema en faciliteert vraag-gerichte ondersteuning. Is er bijvoorbeeld binnenkort een teamdag op uw school? Of wilt u een expert op bezoek die concrete tips geeft over het thema? Neem dan contact op met Stap 2. Er zijn geen kosten verbonden aan het inschakelen van experts. <https://www.vo-raad.nl/artikelen/102>

**VRAGEN OVER PRIORITEITEN EN NIEUWE DOELEN**

- Is op basis van de analyse aanpassing of aanscherping van de voorlopig geformuleerde doelen nodig?
- Zo ja, wat zijn dan de (aangepaste) concrete doelen op het gebied van meer masteropgeleide leraren? Denk daarbij aan een korte en lange termijn.
- Wat zijn de opbrengsten uit de dialoog over meer masteropgeleide leraren? Welke opbrengsten zijn urgent?
- Welke aanpassingen zijn nodig in overig SHRM-beleid zodat het samenhangend SHRM-beleid het behalen van de nieuwe doelstellingen bevordert?
- Welke mogelijkheden zijn er om gericht de gesignaleerde knelpunten op te heffen?
- Welke mogelijkheden zijn er om gericht de gesignaleerde kansen te benutten?

**RESULTAAT EN REFLECTIE**

Na deze deelfase heeft u eventuele aanpassingen gedaan in doelen en prioriteiten op basis van de gemaakte analyse. De uitkomst van de drie deelfasen biedt input voor het bepalen van SHRM-beleid en interventies. Betrokkenheid en draagvlak van alle actoren is van essentieel belang om de navolgende fasen te laten slagen. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van de drie deelfasen?

**4.2 KIES****DOEL VAN DEZE FASE**

In deze fase gaan we verder in op de mogelijkheden om de doelen te bereiken. Er is niet één beste aanpak. Het doel is om de variatie in beeld te brengen zodat u uit enkele opties kunt kiezen. Het kan zijn dat één enkele beleidsaanpassing voldoet, maar het is ook mogelijk dat de doelen eerder en beter worden bereikt door een combinatie van beleid, SHRM-interventies en activiteiten.

Deze fase bestaat uit twee deelfasen: twee verschillende methoden om meer inzicht te krijgen in mogelijk SHRM-beleid en -interventies en een verantwoorde keuze te maken daaruit.

De methodes kunt u afzonderlijk of gecombineerd gebruiken.

1. U krijgt een aantal mogelijke aanknopingspunten voor SHRM-beleid aangereikt geclusterd rond vier onderwerpen. U kunt kiezen welke aanknopingspunten u (mogelijk) gaat gebruiken binnen uw school.
2. U kunt aan de hand van het AMO-model gerichte SHRM-interventies kiezen die u (mogelijk) gaat inzetten binnen uw school.

Dialoog: Ook in deze fase is de dialoog met betrokken actoren nodig. Dialoog over de keuze van HRM-activiteiten en -interventies en om draagvlak te creëren.

**ONDERSTEUNING: SPREEK EENS MET EEN LEDENADVISEUR OF THEMA-EXPERT**

Regiocoördinatoren kunnen u verbinden met ledenadviseurs of thema-experts.

Een ledenadviseur is een collega-schoolleider die voor u fungeert als sparring partner, een ervaringsdeskundige met wie u in gesprek kunt gaan over de ontwikkeling van een professionele schoolorganisatie. Aan thema-experts kunt u gerichte vragen stellen over thema's en tools. De regiocoördinator schakelt de beste expert in voor uw vraag.

**4.2.1 FASE 2A AANKNOPINGSPUNTEN VOOR SHRM-BELEID****DOEL VAN DEZE DEELFASE**

Er zijn diverse aanknopingspunten voor SHRM-beleid denkbaar op het gebied van meer masteropgeleide leraren. Een aantal van deze aanknopingspunten is weergegeven in Figuur 7. De aanknopingspunten zijn als voorbeeld geclusterd rondom vier SHRM-onderwerpen. Om na te gaan welke (combinatie van) aanknopingspunten toepasbaar zijn binnen uw school kunt u bij elk aanknopingspunt nagaan:

1. de verwachte impact, ofwel bijdrage aan beoogde opbrengsten (groot of klein);
2. de slagingskans/haalbaarheid (groot of klein).

Aanknopingspunten voor SHRM-beleid die hoog scoren op beide indicatoren, zullen naar alle waarschijnlijkheid meer succes hebben dan aanknopingspunten die laag scoren op een of beide indicatoren. De onderstaande vragen helpen u een keuze te maken voor aanknopingspunten die u mogelijk wilt gebruiken binnen uw schoolorganisatie.

**TIP: KIES AANKNOPINGSPUNTEN DIE EFFECTEN SORTEREN OP MEERDERE THEMA'S IN HET SAMENHANGEND STRATEGISCH SHRM-BELEID**

Hiervoor verwijzen we terug naar Tabel 1 die duidelijk maakt hoe de vijf thema's – meer differentiatie in de klas, ICT-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding startende leraren, bevoegd aan de slag en meer masteropgeleide leraren – in breder perspectief geplaatst kunnen worden. De thema's gaan immers allemaal over professionalisering en maken integraal onderdeel uit van een samenhangend strategisch SHRM-beleid. De tabel geeft per thema aan welke mogelijke aanknopingspunten voor SHRM-beleid er zijn om gewenste effecten op dat thema te behalen. Aanknopingspunten die voor meerdere thema's gelden, kunnen bij uitstek in samenhang en in onderlinge afstemming aangepakt worden.

**OPLEIDING EN OPSCHOLING MASTEROPGELEIDE LERAREN CRUCIAAL**

Opleiding en opscholing is cruciaal als het gaat om meer masteropgeleide leraren. Hoe kom je in contact met masteropgeleide leraren en hoe laat je hen onderzoek doen binnen de school? Een academische opleidingsschool is een goede manier om samen met andere scholen, universiteiten en hogescholen nieuwe leraren op te leiden in een academische/onderzoekende setting. Steunpunt Opleidingsscholen<sup>34</sup> ondersteunt (academische) opleidingsscholen – als samenwerkingsverband van schoolbesturen, scholen en lerarenopleidingen – bij het versterken van onderlinge samenwerking en kennisuitwisseling.

De opleidingsmogelijkheden voor leraren zijn groot. Laat de keuze niet alleen aan de docent over, maar zorg ervoor dat de direct leidinggevende zelf ook kennis heeft van relevante opleidingsmogelijkheden en van ervaringen die leraren hebben met die opleidingen. Veel specialistische, praktische kennis is te halen bij het CPION (zie [www.cpion.nl](http://www.cpion.nl)). Een post-hbo-opleiding, een deel van een masteropleiding of een universitaire pre-master kunnen een opstap zijn voor een docent om zich verder te (laten) scholen.

Figuur 7. Aanknopingspunten beleid geclusterd rond vier SHRM-onderwerpen

<p><b>WERVING EN SELECTIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werf en licht gericht (bepaalde) masters voor</li> <li>• Start kweekvijvers (zoals stageplaatsen, opleiden in de school)</li> <li>• Bied masters goede begeleiding na de start</li> <li>• Start een (academische) opleidingsschool</li> <li>• Zoek regionale samenwerking met andere scholen en opleidingen</li> </ul>	<p><b>LOOPBAANBELEID</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bied perspectief op beloning en interessante taken</li> <li>• Zorg voor een aangepaste mix van taken, functies en rollen</li> <li>• Richt een gesprekkencyclus in</li> <li>• Geef ruimte om kennis uit de master in de school toe te passen en leraren daarin te begeleiden</li> <li>• Begeleid op maat</li> </ul>
<p><b>OPLEIDING EN BEGELEIDING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geef subsidies zoals de lerarenbeurs of tegemoetkoming onderwijsmasters</li> <li>• Nascholing/opleiding</li> <li>• Stimuleer gericht bepaalde competenties/opleidingen</li> <li>• Agendeer perspectief op loopbaanvervolg na opleiding</li> <li>• Zorg voor samenwerking met opleiders, kennisdeling en verbinding met teamleren</li> <li>• Professionaliseer de leidinggevende(n)</li> </ul>	<p><b>SAMENWERKEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extern: benut samenwerking met opleidingsscholen</li> <li>• Intern: bevorder een open, lerende cultuur die is gericht op ontwikkeling</li> <li>• Intern: creëer vertrouwen/veiligheid</li> <li>• Intern: zorg voor balans in teams</li> <li>• Intern: optimaliseer de relatie tussen master en leidinggevende(n)</li> </ul>

#### VRAGEN OVER AANKNOPINGSPUNTEN SHRM-BELEID

- Welke (combinatie) van aanknopingspunten heeft de hoogste slagingskans?
- Welke (combinatie) van aanknopingspunten heeft de hoogste impact?
- Met welke (combinatie van) aanknopingspunten denkt u de beoogde doelen/effecten te kunnen realiseren?
- Hoe verhouden deze aanknopingspunten zich tot een samenhangend SHRM-beleid?
- Is het mogelijk om ook doelen op andere thema's te bereiken met deze aanknopingspunten?
- Hoe organiseert u de besluitvorming binnen de school en hoe geeft u vorm aan implementatie en communicatie die is gericht op draagvlak?

#### RESULTAAT EN REFLECTIE

Na deze exercitie heeft u er meer zicht op welke (combinatie van) aanknopingspunten toepasbaar zijn binnen uw school. U kunt bij elk aanknopingspunt nagaan wat de verwachte impact is (de bijdrage aan de beoogde opbrengsten) en hoe waarschijnlijk het is dat u slaagt in uw opzet. Ook bent u in staat de vijf thema's - meer differentiatie in de klas, ICT-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding startende leraren, bevoegd aan de slag en meer masteropgeleide leraren - in breder perspectief te plaatsen. Welke combinatie van aanknopingspunten en thema's heeft u positief verrast? En welke combinatie baart u zorgen?

#### 4.2.2 FASE 2B SHRM-INTERVENTIES EN HET AMO-MODEL

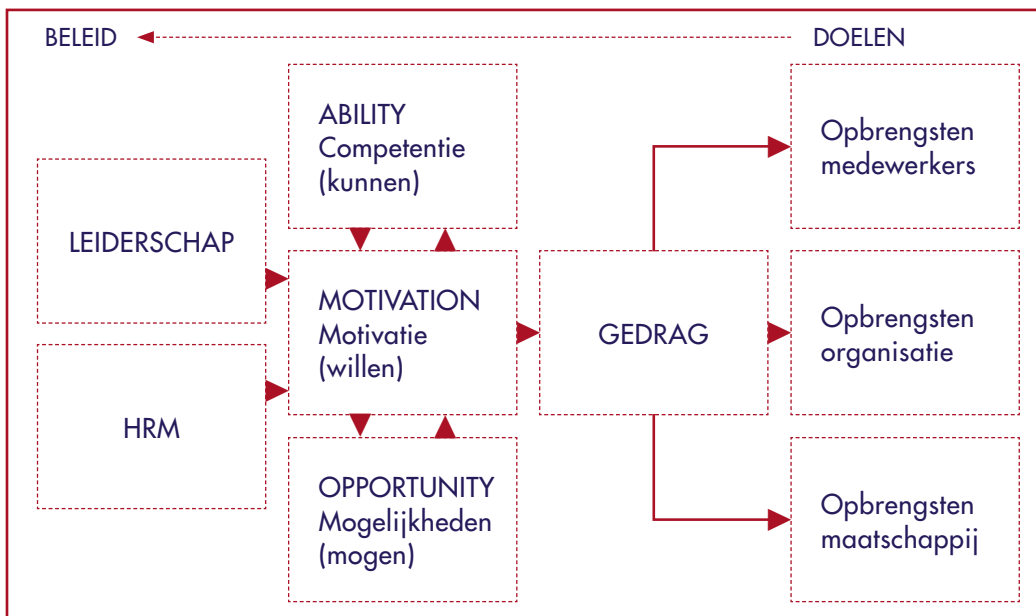
##### DOEL VAN DEZE DEELFASE

Deze fase gaat om het kiezen van gerichte SHRM-interventies. Goed onderwijs draait om de professionaliteit van leraren in het primaire proces. Met behulp van het AMO-model (Figuur 8) kunt u gericht SHRM-interventies kiezen om het professionele gedrag van leraren te stimuleren om zo gewenste opbrengsten te realiseren. U kunt daarbij de volgende fasen doorlopen:

1. Vaststellen doelen/opbrengsten op het niveau van respectievelijk de organisatie, de medewerkers en de leerlingen (zie ook fase 1A)?
2. Welk professioneel gedrag van leraren is nodig om deze doelen/gewenste opbrengsten te realiseren?
3. Welke AMO-factoren hebben medewerkers nodig om het professionele gedrag te laten zien?
  - a. Welke bekwaamheden hebben medewerkers nodig (Abilities)?
  - b. Welke motivatie van medewerkers is van belang (Motivation)?
  - c. Welke ruimte/voorwaarden zijn van belang (opportunity)?
4. Welke SHRM-activiteiten kunnen voorzien in deze AMO-factoren?
5. Welk leiderschap vraagt dit van leidinggevendenden?
6. Vormgeven van SHRM-beleid

Voor meer informatie over het AMO-model zie hoofdstuk 2 'Algemene informatie'.

Figuur 8. Het AMO-model



##### DE ROL VAN LEIDINGGEVENDEN IS CRUCIAAL

Leidinggevendenden spelen een cruciale rol als *people managers*. People management is een combinatie van:

- SHRM-activiteiten (zoals het managen van mensen en werkprocessen); en
- uitvoerend leiderschap (individuele medewerkers ondersteunen bij hun dagelijks functioneren, welzijn, ontwikkeling en loopbaan)(bron 8,9)

Deze combinatie bepaalt de effectieve toepassing van SHRM in een organisatie. Zo beïnvloedt de leidinggevende vanuit zijn of haar rol de AMO-factoren van de leraar.

**TIP: SLUIT U AAN BIJ EEN LEERNETWERK**

Stap 2 faciliteert leernetwerken in de regio, die rondom een thema worden opgezet. In een leernetwerk zitten vijf tot tien scholen die van en met elkaar willen leren op thema's rondom het verbinden van onderwijskundige ambities in verhouding tot hun personele ambities. Dit alles gaat onder begeleiding van een procesbegeleider. Doel van de leernetwerken is om de scholen inhoudelijk verder te brengen op hun thema. Een netwerk komt maximaal zes keer bijeen en is na de laatste bijeenkomst in staat om zelfsturend verder te gaan.

In Figuur 9 zijn een aantal gerichte SHRM-interventies opgenomen die kunnen voorzien in de AMO-factoren van de leraar. In het kader is ook weergegeven wat de rol van leidinggevenden is, ofwel welk leiderschap dit vraagt. De verdiepende vragen die volgen na het kader kunnen u helpen gerichte SHRM-interventies te kiezen en benodigd leiderschapsgedrag te bepalen.<sup>viii</sup> Het verdient daarbij sterke aanbeveling om een combinatie aan interventies te kiezen waarbij wordt ingezet op het positief beïnvloeden van zowel Ability, Motivation als Opportunity.

**VRAGEN OVER HET AMO-MODEL**

- Wat zijn de concrete doelen/opbrengsten op gebied van masteropgeleide leraren (terugblik fase 1)
- Wat is het gewenste gedrag van betrokken actoren?
- Welke AMO-factoren van de leraar zijn nodig om gewenst gedrag te laten zien?
  - competenties (kunnen)?
  - motivatie (willen)?
  - mogelijkheden (mogen)?
- Welke SHRM- interventies zijn mogelijk op gebied van AMO-factoren:
  - competenties (kunnen)?
  - motivatie (willen)?
  - mogelijkheden (mogen)?
- Wat is de rol van de leidinggevenden (welk leiderschapsgedrag vraagt dit)?
- Wat mag verwacht worden van die interventies (effect, tijdpad, draagvlak en investeringen)?
  - competenties (kunnen)?
  - motivatie (willen)?
  - mogelijkheden (mogen)?

**VRAGEN OVER GERICHTE SHRM-INTERVENTIES:**

- Met welke (combinatie van) SHRM-interventies denkt u de beoogde doelen/effecten te kunnen realiseren?
- Hoe verhouden deze SHRM-interventies zich tot een samenhangend SHRM-beleid?
- Is het mogelijk om met interventies op de andere SHRM-thema's ook de AMO-doelen te bereiken op dit thema?
- Passen deze interventies in het samenhangend SHRM-beleid en versterkt het die samenhang? Denk hierbij aan de thema's van de andere handreikingen en aan thema's zoals ziekteverzuim-beleid, arbobeleid, aanstellingsbeleid en investeringsbeleid.
- Welke interventies zijn nodig voor beter samenhangend SHRM-beleid? Wat mag daarvan worden verwacht (effect, tijdpad, draagvlak en investeringen)?
- Welke interventie is mogelijk op de verticale integratie/dialogoog (communicatie)? Denk hierbij aan interactie tussen leraren, hun teamleiders, sectieleden, sectieleiders en de schoolleiding.
- Wat mag daarvan verwacht worden (effect, tijdpad, draagvlak, investeringen)?

Figuur 9. HRM-interventie en leiderschapsgedrag in relatie tot AMO-factoren van de leraar

	AMO VAN DE LERAAR (MEER MASTER OPGELEIDE DOCENTEN)	GERICHTE HRM-INTERVENTIES LEIDINGGEVENSDE	ROL VAN LEIDINGGEVENSDE (LEIDERSCHAPSGEDRAG)
ABILITY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opleidingspotentieel zittende docent</li> <li>• persoonlijk in staat om de taak uit te voeren die hoort bij de mastergraad</li> <li>• academische grondhouding</li> <li>• docentvaardigheden (master van buiten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inzetten van een mentor met voldoende capaciteiten en faciliteiten</li> <li>• zorg voor goede afspraken met opleidingen voor opscholing</li> <li>• in kaart brengen van de gewenste competenties en teamrollen en vergelijking met de werkelijk aanwezige competenties</li> <li>• strategische blik op het potentieel bij docenten en bij kandidaten bij vacatures: wie kan een gewenste rol (bijv. als innovator) dragen?</li> <li>• zorg voor optimale faciliteiten</li> <li>• faciliteer zo nodig een ontwikkelingstraject op maat richting een mastertraject, met modules, andere taken en persoonlijke ontwikkeling;</li> <li>• maak concrete en haalbare afspraken over de opleiding van docenten</li> <li>• stel voor werving &amp; selectie duidelijke doelen, gekoppeld aan concrete posities voor masteropgeleide leraren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reflecteer op de eigen capaciteiten als leidinggevende van masters (omgang, vermogen om het maximale rendement uit masters te halen)</li> <li>• zet zo nodig een persoonlijk of op het gehele (midden) management gerichte professionalisering in gang</li> <li>• geef feedback op de situatie van masters, de (gewenste) ontwikkeling</li> <li>• geef feedback op de begeleiding van masters</li> </ul>
MOTIVATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ambitie bij leraren om door te groeien naar nieuwe taken als master</li> <li>• overtuiging van het belang van de masteropleiding voor de team- en schooltaken</li> <li>• geloof in eigen kunnen</li> <li>• overtuiging dat baten (betere leraar zijn, meer kennis, academische vaardigheden) opwegen tegen investeringen</li> <li>• overtuiging dat school, leidinggevende en team opscholing en/of positie als masteropgeleide leraar belangrijk vinden</li> <li>• voldoende stimulans en steun van collega's en verdere omgeving/privé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formuleer een overtuigende visie op/noodzaak voor meer masteropgeleide leraren (waarom nodig, wat levert het op voor individu, voor team, voor school)</li> <li>• communiceer deze visie helder en maak gebruik van ervaringen en verworven inzichten van masters, leidinggevers en teams</li> <li>• expliciteer gewenst gedrag en toon voorbeeldgedrag ten aanzien van master</li> <li>• maak heldere, stimulerende en haalbare afspraken</li> <li>• beloon ontwikkeling van docent met interessante taken, faciliteiten en promotie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geef feedback op begeleiding van masters</li> <li>• draag uit dat leraar een dynamisch beroep is en de school een dynamische en veeleisende omgeving, die vraagt om divers samengestelde, hoogwaardige teams</li> <li>• voorbeeldgedrag: neem eigen professionalisering en academische vaardigheden serieus en handel daarnaar</li> <li>• herken en honoreer kwaliteiten bij niet-masters, want de mastertitel is niet zaligmakend</li> <li>• organiseer goede communicatie over de masterambitie en de rol en positie van masters in teams</li> <li>• stimuleer dat in alle gesprekken de opleidingsbehoefte en teamrollen ter sprake komen en hoe een masteropleiding daarbij kan passen</li> </ul>



OPPORTUNITY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tijd (balans werk-privé) en geld (lerarenbeurs) beschikbaar voor opscholing</li> <li>• voldoende begeleiding (tijd, juiste mentor)</li> <li>• uitzicht op aan de mastergraad gerelateerde taken en/of promotie</li> <li>• overtuiging dat de in de masteropleiding opgedane kennis en vaardigheden ook binnen de school en het team kunnen worden toegepast</li> <li>• overtuiging dat voor die toepassing binnen de school voldoende middelen en tijd beschikbaar zijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faciliteer met voldoende tijd en geld</li> <li>• organiseer slim om tijd vrij te maken</li> <li>• organiseer toepassingsruimte en heldere taken, rollen en functies voor masters</li> <li>• organiseer leergemeenschappen binnen de school</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zorg voor voldoende ruimte en tijd</li> <li>• veranker het masterbeleid in het schoolbeleid en de strategische prioriteiten van de school</li> <li>• koppel de masterambitie helder aan loopbaanbeleid, taken en functiegebouw</li> </ul>
-------------	---	--	--

#### RESULTAAT EN REFLECTIE

Resultaten van deze fase zijn een overzicht van aanknopingspunten voor SHRM-beleid, gerichte SHRM-interventies om beoogde SHRM doelen/opbrengsten te realiseren. Daarnaast ook een beeld van benodigde SHRM-investeringen en haalbaarheid. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van de twee deelfasen?

#### 4.3 DOE

##### DOEL VAN DEZE FASE

In deze fase worden SHRM-beleid, -interventies en -instrumentarium daadwerkelijk geïmplementeerd. Het maken van heldere afspraken over uitvoering is hierbij noodzakelijk. Uitvoering geschiedt bij voorkeur aan de hand van een implementatieplan waarin HRM-activiteiten en de gekozen interventies zijn uitgezet in de tijd en waarin rollen en verantwoordelijkheden zijn benoemd. Deze fase kent daarom twee onderdelen:

3A. Opstellen implementatieplan SHRM-beleid

3B. Implementatie SHRM-beleid

**Dialogoog:** Dialogoog is ook in deze fase belangrijk. Voer het gesprek, onder meer over het monitoringsproces, met de mensen die betrokken zijn bij implementatie van het SHRM-beleid en de bijpassende interventies.

**Monitoring:** Gedurende de implementatiefase is het van belang de vinger aan de pols te houden en te bezien of bijsturing noodzakelijk is.

##### ONDERSTEUNING: REGIONALE LEERNETWERKEN

In de regio faciliteert Stap 2 van de VO-raad thematische leernetwerken. In een leernetwerk willen vijf tot tien scholen van en met elkaar leren over het verbinden van onderwijskundige ambities in verhouding tot personele ambities. Dit netwerk wordt begeleid door een procesbegeleider. Doel van de leernetwerken is om de scholen inhoudelijk verder te brengen op hun thema. Een netwerk komt maximaal zes keer bijeen en is na de laatste bijeenkomst in staat om zelfsturend verder te gaan.

**ONDERSTEUNING: COLLEGIALE VISITATIE**

Met de Schoolfie krijgt u zicht op de ontwikkelvraag voor uw school. Die vraag is het uitgangspunt voor de collegiale visitatie. Als de ontwikkelvraag van de school helder is, wordt een visitatieprogramma op maat gemaakt. Tijdens de collegiale visitatie komen collega's van andere scholen – door Stap 2 getrainde peer visitatoren – bij u op bezoek om mee te kijken en bevindingen te delen op de door u gestelde ontwikkelvraag. Zij geven u terug in hoeverre het beeld dat u van uw school schetst (o.a. in de Schoolfie) overeenkomt met wat zij zien tijdens de visitatie. Hun mondelinge en schriftelijke bevindingen geven u inzicht en handvatten voor verdere ontwikkeling en realisatie van uw ambities.

**HULPMIDDEL: GEBRUIK DE KWALITEITSCIRKEL – PDCA-CYCLUS**

De PDCA-cyclus kan een handig hulpmiddel zijn om een SHRM-interventie/-activiteit vorm te geven en te implementeren. Meer informatie over de PDCA-cyclus vind je in hoofdstuk 2. 'Algemene informatie'

**4.3.1 FASE 3A OPSTELLEN IMPLEMENTATIEPLAN SHRM-BELEID****DOEL VAN DEZE DEELFASE**

De eerste deelfase betreft het opstellen van een implementatieplan. Het gaat om het opstellen van een plan voor de implementatieplan voor SHRM-beleid en gekozen interventies. Ook worden SHRM-interventies op concreet niveau ontworpen en uitgewerkt.

**TIP: GEBRUIK EEN IMPLEMENTATIEPLAN**

Op internet is veel informatie te vinden over mogelijke implementatie plannen, strategieën, modellen. Dit kan u helpen een gedegen implementatieplan op te stellen voor SHRM-beleid en gekozen interventies.

**VRAGEN VOOR HET VORMGEVEN VAN EEN IMPLEMENTATIEPLAN**

- Welke SHRM-interventies zullen worden geïmplementeerd? En hoe?
- Hoe zien deze SHRM-interventies er concreet en praktisch uit?
- Is er gezorgd voor de randvoorwaarden om de implementatie goed vorm te geven (tijd, budget en kwaliteit van het leidinggevendenden)?
- Wat is het fasenplan? Wat zijn de concrete activiteiten uitgezet in de tijd?
- Wat zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de actoren binnen en buiten de school
  - Wat is de rol van HR?
  - Wat is de rol van leidinggevendenden (faciliteren, sturen, evalueren)?
  - Welke rol wordt verwacht van de (masteropgeleide) leraar?
  - Wat is de rol van de opleiding(school)?
  - Wat is de rol van andere collega's?
- Hoe moet er worden samengewerkt?
- Hoe wordt de voortgang gemonitord?

**RESULTAAT EN REFLECTIE**

Na deze fase hebt u (een opzet voor) een implementatieplan voor SHRM-beleid. Ook hebt u SHRM-interventies (op concreet niveau) ontworpen en uitgewerkt. Hoe gaat u de kwaliteit van het proces borgen?

**4.3.2 FASE 3B IMPLEMENTATIE SHRM-BELEID****DOEL VAN DEZE DEELFASE**

De tweede deelfase betreft het daadwerkelijk implementeren van SHRM-beleid en interventies. Het gaat om het uitvoeren van het implementatieplan en monitoring ervan.

#### VRAGEN OVER IMPLEMENTATIE VAN SHRM-BELEID

- Worden de fasen en activiteiten op tijd uitgevoerd?
- Zijn de gestelde doelen op het betreffende gebied (nog altijd) concreet genoeg? Zowel voor de school, de teams/secties als de individuen.
- Zijn de gevoerde dialoog en communicatie over de interventies voldoende? Denk daarbij aan tijdspad, uit te voeren activiteiten, te verwachten effecten en monitoring.
- Zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de actoren in en buiten de school duidelijk genoeg (gecommuniceerd en vastgesteld)?
- Nemen de actoren hun rol/verantwoordelijkheid:
  - Leidinggevenden (faciliteren, sturen, evalueren)?
  - HR?
  - De opleiding(school)?
  - De leraren?
  - Collega's?
- Hoe wordt er samengewerkt?

#### RESULTAAT EN REFLECTIE

Na afronding van deze fase is beleid geïmplementeerd en zijn interventies gericht op meer masteropgeleide leraren uitgevoerd vervullen actoren hun rol/verantwoordelijkheid adequaat. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van de twee deelfasen?

### 4.4 GA DOOR

#### DOEL VAN DEZE FASE

In de laatste fase van de cyclus kijkt u terug op de behaalde doelen en denkt u na over mogelijke vervolgcycli. U inventariseert en evalueert de effecten van gezet SHRM-beleid en uitgevoerde interventies. Het kan natuurlijk zijn dat de resultaten van het beleid overeenkomen met de gestelde doelen of deze zelfs overtreffen. Ook kan het zijn dat er intern of extern veranderingen zijn opgetreden die om andere maatregelen vragen.

Dialoog: ook in deze fase is dialoog belangrijk, bijvoorbeeld dialoog over effecten, successen en knelpunten met alle stakeholders tegen de achtergrond van de principes van strategisch SHRM (zie ook hoofdstuk 2 'Algemene informatie')

#### ONDERSTEUNING: COLLEGIALE VISITATIE

Met de Schoolfie krijgt u zicht op de ontwikkelvraag voor uw school. Deze ontwikkelvraag is het uitgangspunt voor de collegiale visitatie. Zodra de ontwikkelvraag van de school helder is, kan een visitatieprogramma op maat worden gemaakt. Tijdens de collegiale visitatie komen collega's van andere scholen – door Stap 2 getrainde peer visitatoren – bij u op bezoek om mee te kijken en bevindingen te delen op de door u gestelde ontwikkelvraag. Zij geven u terug in hoeverre het beeld dat u van uw school schetst (o.a. in de Schoolfie) overeenkomt met wat zij zien tijdens de visitatie. Hun mondelinge en schriftelijke bevindingen geven u inzicht en handvatten voor verdere ontwikkeling en het realisatie van uw ambities.

#### VERDIEPENDE VRAGEN

- Wat zijn de gerealiseerde doelen/opbrengsten van meer masteropgeleide leraren in relatie tot de beoogde effecten/doelen? Check de beschikbare (management)informatie hierover.
- Waar ging het goed in de communicatie, implementatie en gemaakte afspraken?
- Waar ging het minder goed in de communicatie, implementatie en gemaakte afspraken?
- Wat is de betekenis hiervan en is verbetering nodig?
- Is blijvende aandacht voor het thema van belang voor de school? Waarom?

- Wat kan/moet er beter?
- Is bijstelling van doelen en SHRM-beleid nodig?
- Zijn er vervolgacties nodig? Zo ja, welke?
- Voert u met een zekere regelmaat de dialoog met uw stakeholders over effecten en knelpunten tegen de achtergrond van de principes van uw strategisch SHRM-beleid?
- Wanneer en hoe vaak komt dit thema weer terug in de agenda?
- Zit dit thema goed geborgd in een PDCA-cyclus? Hoe?

#### RESULTAAT EN REFLECTIE

Het resultaat van deze fase is hoe u verder kunt gaan met het streven naar meer masteropgeleide leraren. Analyse van de doorlopen fasen en de effecten ervan kunnen tevens input zijn voor aanpassing van doelen, beleid en nieuwe interventies. Welke conclusies trekt u op basis van het doorlopen van deze fase?

## 5. PRAKTIJKVOORBEELDEN

### 5.1 PRAKTIJKVOORBEELD 1

#### BELEID OM MEER MASTEROPGELEIDE LERAREN IN DIENST TE NEMEN EN TE HOUDEN

##### **Tineke de Schepper**

Regius College Schagen

*Tineke de Schepper, lid van het College van Bestuur van het Regius College in Schagen – een brede scholengemeenschap met ongeveer 3260 leerlingen, van praktijkonderwijs tot vwo – ziet een duidelijke meerwaarde bij de inzet van masteropgeleiden, zowel van vakmasters, als van masters SEN. De school heeft daarom beleid ontwikkeld om meer masteropgeleiden in dienst te nemen én te houden. Dat sluit nauw aan op eerder beleid van de school om de functiemix zorgvuldig in te voeren; daarin is een duidelijk onderscheid gemaakt in de taken van LB-ers, LC-ers en LD-ers.*

##### AANPAK MASTEROPGELEIDE LERAREN

In de voorgenoemde aanpak krijgen docenten die in een LC of LD-functie worden benoemd, een tijdelijke benoeming van twee jaar om in die periode te laten zien wat hun bijdrage aan de onderwijsontwikkeling is. De bedoeling daarvan is om zicht te krijgen op hun kernkwaliteiten en competenties, in aansluiting op de schooldoelen en gerichte opdrachten. De LD-ers ontplooiën verschillende initiatieven om het onderwijs te versterken, zoals het opzetten van een honours-programma. LC-ers starten projecten en activiteiten, zoals pilots met chromebooks en een programma voor het versterken van differentiatievaardigheden. De verschillende strategische doelen van de school (zoals het verbeteren van het onderwijs met ICT, differentiatievaardigheden) worden zo ook verbonden met de masterambitie; masteropgeleide docenten kunnen een deel van de overige strategische agenda van de school vormgeven en uitvoeren.

##### BETROKKENEN IN DE SCHOOL

De projectleider Onderwijs van het Regius College is nauw betrokken bij alle initiatieven van LC-ers en LD-ers, onder andere door feedback te geven op de voorstellen en docenten te begeleiden. Op die manier leidt de uitvoering van de plannen, daadwerkelijk tot een verbetering van het onderwijs en sluit het aan op de schoolvisie. Mensen gaan actiever en bewuster met het onderwijs aan de slag, aldus Tineke de Schepper. De GMR is tevens nauw betrokken bij de inzet op meer masteropgeleide docenten en er wordt goed gebruik gemaakt van de Lerarenbeurs.

##### AANDACHTSPUNTEN

Tineke noemt als belangrijkste aandachtspunt om het werk voor masteropgeleiden aantrekkelijk te maken, het geven van ruimte; ruimte voor onderwijsontwikkeling, projecten en/of onderzoek. Dat zorgt voor een aantrekkelijk takenpakket voor de masteropgeleiden. Subsidie hiervoor kan bijvoorbeeld door het Leraren Ontwikkelfonds worden verkregen. Het Regius College heeft onder meer een subsidie toegekend gekregen voor een project internationalisering, waar masteropgeleide docenten verder mee aan de slag konden. Een tip is om masteropgeleide docenten (in LC) ook in het Praktijkonderwijs en het vmbo in te zetten voor onderwijsontwikkeling. In het Praktijkonderwijs van het Regius wordt het onderwijs zo ook versterkt; zo is er een aantal masteropgeleide LC-ers dat nieuwe uitstroomprofielen ontwikkelt. Hetzelfde gebeurt in het vmbo met de vernieuwing van het vmbo.

## 5.2 PRAKTIJKVOORBEELD 2

### VIA VERSCHILLENDE WEGEN MENSEN STIMULEREN EEN MASTER TE HALEN

#### Revius Lyceum Doorn

*Ilse van Eekelen, rector van het Revius Lyceum in Doorn – een open-christelijke school met mavo, havo, (tweetalig) vwo en (tweetalig) gymnasium met 1530 leerlingen, heeft sinds een jaar of drie beleid opgezet om zo veel mogelijk mensen te stimuleren een masteropleiding te gaan halen. De motieven daarvoor? Deze zijn heel divers, aldus Ilse; allereerst kunnen hierdoor leraren in zowel de onder- als in de bovenbouw lesgeven. Dat zorgt er niet alleen voor dat het rooster gemakkelijk kan worden aangepast; voor leerlingen is het fijn dat er een doorlopende leerlijn is die niet per definitie wordt onderbroken door de inzet van andere leraren.*

#### VERSCHILLENDE WEGEN COMBINEREN

Bij de aanpak van dit masterbeleid bewandelt het Revius verschillende wegen. Allereerst neemt het Revius bij voorkeur eerstegraads leraren aan. Ten tweede wordt gericht gestimuleerd dat leraren een masteropleiding halen. Daarnaast neemt het Revius bewust deel aan trajecten als Eerst de Klas en OnderwijsTrainee. Daarin komt de school in contact met masteropgeleiden die belangstelling hebben voor het onderwijs.

#### RESULTATEN

Belangrijk vindt Ilse dat met de binnenkomst en opleiding van diverse masters, binnen het Revius een klimaat wordt geschapen waarin onderzoek, reflectie en initiatieven tot onderwijsverbetering als vanzelfsprekend worden ervaren. Resultaten in harde percentages zijn daarbij nog niet te vermelden, aldus Ilse. Het gaat er volgens haar om dat eerst de randvoorwaarden en het klimaat voor meer masteropgeleiden zijn gecreëerd; een school- en werkklimaat waarin masters zich prettig voelen en taken hebben die hen aanspreken. Daarna pas volgen de resultaten. Eerst masters werven en opleiden en dan pas het schoolklimaat en de randvoorwaarden aanpassen heeft het risico dat masters teleurgesteld kunnen raken.

### 5.3 PRAKTIJKVOORBEELD 3

#### GENOEG REDENEN OM TE STREVEN NAAR MEER MASTERS IN DE SCHOOL

##### **Nico de Jong**

Cals College

*Nico de Jong, directeur/bestuurder van het Cals College met vestigingen in Nieuwegein en IJsselstein, met in totaal ongeveer 4000 leerlingen, kan genoeg redenen opnoemen om meer masters binnen de school te willen. Het Cals College stimuleert daarom waar mogelijk het behalen van een masteropleiding.*

##### WAAROM STREVEN NAAR MEER MASTERS BINNEN DE SCHOOL?

Masters zorgen ten eerste voor een verbreding en verdieping van het onderwijs, aldus Nico. Dat geldt zowel voor vakmasters, als bijvoorbeeld ook voor docenten met een master Leren & Innoveren. Een minstens zo belangrijke reden is dat een leraar zich blijvend dient te ontwikkelen en professionaliseren door het volgen van opleidingen, waaronder een masteropleiding. De leraar is nooit uitgeleerd, aldus Nico. Voor elke leraar, in elke loopbaanfase, is het nodig zich verder te ontwikkelen: de maatschappij, de leerlingen, lesmethoden en materialen veranderen, aanpassingen als de invoering van passend onderwijs – al deze continue veranderingen zorgen voor de noodzaak van ‘permanente’ scholing en ontwikkeling. Bovendien blijft een leraar daardoor langer inzetbaar, wat met het opschuiven van de pensioengerechtigde leeftijd hard nodig is. Lesgeven is een zwaar beroep en investeren in groei, uitgedaagd worden in het werk, maar ook werk dat past bij je ambitie, mogelijkheden en motivatie, zorgen ervoor dat je het vak met meer plezier uitoefent, aldus Nico. Achterliggende gedachte is daarbij ook dat werk dat past, zorgt voor minder (ervaren) werkdruk.

##### STIMULEREN VAN HET BEHALEN VAN EEN MASTEROPLEIDING

Het Cals College stimuleert het behalen van een masteropleiding. Dat gebeurt bij voorkeur met inzet van de Lerarenbeurs, maar het Cals College roostert daarnaast ook studietijd voor de leraar in. In zijn algemeenheid is het HRM-beleid gericht op verdere professionalisering. Dat geldt zowel voor leraren, als voor OOP-ers, als voor de schoolleiders – die bijvoorbeeld een ‘educational master’ of een Tias Nimbis-opleiding hebben gevolgd – als voor hemzelf. ‘Practice what you preach’, aldus Nico. De ambitie ‘hier werken de beste leraren en OOP-ers’ is concreet uitgewerkt in het personeelsbeleid, met indicatoren als tevredenheid, talentontwikkeling, de ervaren waardering van het OOP, de ervaring van medewerker met de leidinggevende, et cetera.

##### GESPREKSCYCLUS

De vraag hoe professionals reflecteren op zichzelf en hoe zij zich vandaaruit verder kunnen ontwikkelen, is nadrukkelijk een onderdeel van de gesprekscyclus. De gesprekscyclus is dan ook een belangrijke pijler in de aanpak. Deze wordt momenteel in het Cals College geëvalueerd. Belangrijke vraag is daarin wat de toegevoegde waarde is van objectieve feiten (zoals de leerresultaten van de leerlingen, de uitkomsten van leerlingenenquêtes en 360 graden feedback) bovenop de observaties van een leidinggevende die door aandacht, door daadwerkelijk people-management, zijn medewerkers goed kent en met hen praat over de mogelijkheden voor ontwikkeling en hen daarvoor de tijd en ruimte geeft. Dat is een belangrijke vraag waarover nu wordt nagedacht.

### AMO-FACTOREN

Uit de beschikbare interne info concludeert Nico dat met betrekking tot de medewerkers de AMO-condities grotendeels op orde zijn: de bekwaamheid van de medewerkers (ability) voldoet grotendeels; medewerkers zijn gemotiveerd om zich te ontwikkelen (motivation) en ook de ruimte en hulpmiddelen die medewerkers en masters krijgen om hun werk goed en met plezier te doen (opportunity) zijn volgens Nico aanwezig. Ter illustratie van het laatste geeft hij aan dat medewerkers die een aanvraag voor een opleiding of een onderwijskundig project doen, de vraag krijgen hoe dit bijdraagt aan de onderwijskwaliteit van het vak of team. Als deze vraag adequaat wordt beantwoord, wordt de opleidingswens of het project vrijwel altijd gehonoreerd, zowel in geld als in tijd.

### KNELPUNTEN

Knelpunten bij het opleiden ervaart bij ook. Dat betreft ten eerste de vaak lange trajecten waarmee onbevoegden bevoegd kunnen worden, en vervolgens verder kunnen met een masteropleiding. De duur ervan schrikt veel enthousiaste leraren af. Een tweede knelpunt is de continuïteit van de lessen; als te veel docenten een masteropleiding volgen, dreigt er te veel lesuitval.

### AANBEVELINGEN

- Zorg voor een leven lang leren: voortdurende professionele ontwikkeling zorgt voor goed onderwijs, duurzame inzetbaarheid en werkplezier
- Bied maatwerk voor de verschillende typen leraar: een masteropleiding, collegiale consultatie, informeel leren, alle manieren voor professionalisering inzetten
- Bezie de mogelijkheden voor verkorte trajecten, ga daarover in overleg met de (leraren) opleiding



## 5.4 PRAKTIJKVOORBEELD 4

### BELANGRIJKE FACTOREN VOOR INBEDDEN VAN DE MASTERAMBITIE IN HET HRM-BELEID

#### Hans Freitag

Leonardo da Vinci

#### WAAROM STREVEN NAAR MEER MASTERS BINNEN DE SCHOOL?

Hans Freitag is voorzitter College van Bestuur bij Stichting scholengroep Leonardo da Vinci Leiden en vertelt weloverwogen over de redenen om masteropgeleiden in dienst te nemen en te houden en hen op te scholen tot master. De kans voor docenten om zich verder te ontwikkelen, paste ten eerste heel goed in het ontwikkelingsgericht HRM-beleid, maar sloot ook aan bij het “binden en boeien”: ook in deze regio waren en zijn arbeidsmarktknelpunten, wat motiveert en stimuleert om leraren een voortdurende professionalisering aan te bieden. Een tweede reden is om de kwaliteit van het onderwijs met behulp van masters op een nog hoger plan te tillen en het zou – als derde reden – volgens Hans mooi meegenomen zijn ook iets te doen aan het percentage onderbevoegde docenten, waardoor er soms een tweedegraads docent is die lesgeeft in de bovenbouw havo/vwo.

De aanpak van de masteropgeleide docenten sluit bij Da Vinci aan bij de profielen die voor de functies op LB, LC en LD niveau zijn opgesteld. Er was evenwel vooraf niet een directe relatie met het beleid voor de functiemix, aldus Hans. Het moet hem van het hart dat de discussie en de uitkomst van het entreerecht een goed schooleigen HRM-beleid eigenlijk meer tegenwerken dan daaraan bijdragen. In de afgelopen periode is Hans op dit punt ook wel knelpunten tegengekomen.

Een waarschuwing van zijn kant is: houd vooraf de gevolgen voor de functiemix in de gaten. Door het entreerecht werd het percentage LD ineens een stuk hoger dan gehoopt dan wel verwacht. Hij is dan ook blij dat het entreerecht verdwijnt. Ook nu het entreerecht niet meer actueel zal zijn: sommige docenten verwachten natuurlijk wel iets van de school. Er spelen soms ook financiële motieven mee om door te groeien niet alleen in het vak, maar ook in schaal – en dat kan in de praktijk nog wel tegenvallen voor docenten.

#### BELANGRIJKE FACTOREN VOOR INBEDDEN VAN DE MASTERAMBITIE IN HET HRM-BELEID

Bij de inbedding van de masterambitie in het HRM-beleid verdienen volgens Hans diverse zaken de aandacht:

- Geef docenten de ruimte te geven om zich te ontwikkelen; belangrijk is het om tijd vrij te maken om docenten hierbij te stimuleren en te ondersteunen.
- Maak een doordacht, meerjarig opleidingsplan waarbij ook goed wordt bekeken welke subsidiemogelijkheden er zijn, en zet die subsidies ook zo veel mogelijk in.
- Houd goed in de gaten of leraren op het moment dat het zou moeten, ook wel in staat zijn een opleiding te volgen: is er tijd en ruimte vanuit de school mogelijk? Is het takenpakket op school eigenlijk te vol, of is juist hun privé-leven in een drukke fase? Op dat moment is het goed om afspraken te maken over de periode waarin zo mogelijk wél een traject kan worden aangeboden.
- Maak vooraf de verwachtingen ook duidelijk naar de kandidaten. Vraag hen bijvoorbeeld of er intrinsieke of extrinsieke, zoals financiële, motieven zijn voor een opleiding.

- Zorg dat professionalisering in een doorlopende ontwikkeling binnen het HRM-beleid een vaste plaats heeft: neem het op natuurlijke wijze mee in de gesprekkencyclus.
- Geef als schoolleiders en teamleiders het goede voorbeeld! Dat betekent dat ook schoolleiders en teamleiders zich verder professionaliseren; ook van hen wordt verwacht dat ze zich doorontwikkelen.
- Start als school niet zomaar met een opleidingsplan; het is belangrijk om goed na te denken of je ook de juiste mensen binnen je school hebt: zijn zij geschikt en gemotiveerd om door te scholen? Wanneer er alleen financiële motieven bij leraren spelen, is het verstandig om voorzichtig te zijn met het toekennen van een opleidingsvraag.

#### DIALOOG

Met de GMR van de scholengroep en de MR en de deelraden is nauw overleg over het benodigde HRM-beleid gevoerd. Dat verliep constructief, aldus Hans. Door de medezeggenschap te betrekken wordt het beleid alleen maar beter.

## 5.5 PRAKTIJKVOORBEELD 5

DIT BETREFT EEN PRAKTIJKVOORBEELD VAN EEN INITIATIEF DAT SCHOLEN KAN ONDERSTEUNEN IN HUN VERDERE ONTWIKKELEN ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIES

### ZEEPROF: VO-, MBO- EN HBO-SCHOLEN IN ZEELAND WERKEN SAMEN AAN PROFESSIONALISERING

#### **Guus Hagt – DCO-ZeeProf**

Directeur-bestuurder bij Mondia Scholengroep Walcheren

#### **Carin Biesterbosch – DCO-ZeeProf**

Rector Het Goese Lyceum

Voor meer informatie ga naar: <http://www.zeeprof.nl/>

*DienstenCentrumOnderwijs (DCO), een netwerk van 15 onderwijsinstellingen in Zeeland, is gericht op kennisuitwisseling en efficiency. ZeeProf is een van de platforms van het DCO. Het is een professionaliseringsplatform van en voor alle Zeeuwse scholen in het VO, MBO en HBO en het richt zich op iedereen die in het onderwijs werkt: docenten, OOP-ers, schoolleiders en bestuurders. Het is opgericht om samen te leren, te ontwikkelen, elkaar te inspireren en te ondersteunen. Zo versterkt ZeeProf het Zeeuwse onderwijs. Een goed voorbeeld van professionalisering via regionale samenwerking.*

#### WAAROM IS ZEEPROF ONTSTAAN?

Guus Hagt vertelt dat ZeeProf is ontstaan vanuit de behoefte om vraag (op het gebied van professionalisering) te bundelen. In de praktijk bleek dat veel scholen in de regio moeite hadden met het verbinden van personeelsbeleid aan de onderwijsdoelen van de school. Dit is concreet omschreven als ambitie in het sectorakkoord en door de Zeeuwse scholen overgenomen Carin Biesterbosch onderstreept dat het belangrijk is om professionalisering vorm te geven vanuit de strategie van de school. De koppeling van personeelsbeleid en strategie is logisch en noodzakelijk.

#### WAT DOET ZEEPROF ZOAL?

ZeeProf heeft als doel: leren van en met elkaar om zo deskundigheid te bevorderen. ZeeProf stimuleert daarom verschillende vormen van professionaliseren, zoals cursussen, trainingen, lezingen, coaching en netwerkbijeenkomsten waar ideeën uitgewisseld kunnen worden met collega's van andere scholen. ZeeProf brengt scholingsvragen en -aanbod samen. Expertise, talenten en ervaring van enthousiaste collega's die op de scholen werken worden zo benut.

#### DE KRACHT VAN ZEEPROF?

De kracht van ZeeProf ligt onder meer in het samen doen. Door met meerdere scholen een training of cursus in te kopen wordt het mogelijk om een training of cursus naar Zeeland te halen: dichtbij huis en tegen zo laag mogelijke kosten. Door de krachten te bundelen kunnen de Zeeuwse scholen ook invloed uitoefenen op de inhoud van het scholingsaanbod.

#### DE TOEKOMST VAN ZEEPROF?

Guus Hagt en Carin Biesterbosch geven aan dat ZeeProf nu nog voornamelijk tegemoet komt aan ad hoc-trainingsvragen van scholen. Maar er is nog veel meer mogelijk, bijvoorbeeld de kennisuitwisseling en samenwerking tussen scholen, ook op het gebied van strategiebepaling. Want scholen in de regio hebben vaak vergelijkbare agenda's, ambities en scholingsvragen. Scholen zouden daarom gezamenlijk lange termijn-behoefte kunnen vaststellen en regionaal SHRM-/professionaliseringsbeleid en -activiteiten kunnen ontwikkelen en aanbieden. ZeeProf verkent nu hoe het platform de scholen hierbij kan faciliteren.

#### AANDACHTSPUNTEN?

Carin Biesterbosch merkt op dat het niet eenvoudig is alle scholen optimaal te faciliteren, omdat iedere school in een andere fase van ontwikkeling zit en daardoor toch andere (professionaliserings-)behoeftes heeft. Daarnaast geeft ze aan dat de initiële opleiding van de leraar nog redelijk los staat van de latere professionele ontwikkeling gedurende de loopbaan (via ZeeProf). Het realiseren van betere aansluiting tussen deze fasen is een ontwikkelpunt voor zowel opleidingen als ZeeProf. De samenwerking met de Zeeuwse Academische opleidingsschool (ZAOS) ligt voor de hand.

#### RANDVOORWAARDEN?

Carin Biesterbosch geeft aan dat het bewerkstelligen van een lerende cultuur binnen de organisatie belangrijk is. De organisatie dient duidelijk te maken waar ze naartoe wil, kaders te stellen en verwachtingen te scheppen. Daarnaast is ze van mening dat de manier van leren aandacht behoeft ‘informeel leren’ (zoals intervisie, video coaching, lesson study) is minstens zo belangrijk als formeel leren (zoals een studie). Informeel leren is effectiever en bevordert de sfeer en samenwerking binnen de organisatie’.

## 5.6 PRAKTIJKVOORBEELD 6

DIT BETREFT EEN PRAKTIJKVOORBEELD VAN EEN INITIATIEF DAT SCHOLEN KAN ONDERSTEUNEN IN HUN VERDERE ONTWIKKELEN ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIES

### LEERNETWERK STAP 2: LEREN VAN EN MET ELKAAR

#### **Gina Botta**

Procesbegeleider leernetwerk 4 Zeeuwse scholen

#### **Bas Pors**

Deelnemer leernetwerk 4 Zeeuwse scholen, teamleider vwo en docent biologie Calvin College

Voor meer informatie omtrent leernetwerken Stap 2 ga naar:

<https://www.vo-raad.nl/artikelen/101>

*De VO-raad biedt scholen de mogelijkheid zich aan te sluiten bij een van de leernetwerken die in heel Nederland worden gestart. In een leernetwerk zitten vijf tot tien schoolorganisaties die van en met elkaar willen leren en willen werken aan een zelf gekozen thema of vraagstuk. De leernetwerken zijn onderdeel van het programma Stap 2 van de VO-raad. Één van de huidige leernetwerken bestaat uit diverse locaties van vier Zeeuwse schoolorganisatie. Van iedere schoolorganisatie nemen tenminste twee personen deel. Het leernetwerk komt in totaal zes keer bijeen.*

#### HET VRAAGSTUK

‘De deelnemers bepalen gezamenlijk de stip op de horizon en werken daarnaartoe aan de hand van verschillende hulpvragen’ vertelt Gina Botta. ‘De stip op de horizon bij dit leernetwerk is het goed benutten van de functiemix voor het realiseren van de doelen van de school’. Bas Pors vertelt over één van de subvragen: ‘LB-, LC en LD-docenten zouden eigenlijk het voortouw moeten nemen op bepaalde gebieden. Vooral LD-docenten zouden kartrekkers moeten zijn. Zij krijgen meer betaald en er wordt van hen meer verwacht. Echter, zowel de LB-, als de LC- als LD-docenten met een volledige lestaak zitten al helemaal vol. Dus hoe krijg je dan toch de goede rolverdeling waarbij de LD-docent ‘extra’ dingen doet als ze allemaal net zo veel tijd kwijt zijn aan hun lessen en vol zitten?’

#### DE BIJEENKOMSTEN

Tijdens de bijeenkomsten worden onder meer doelen geformuleerd, agenda’s opgesteld, ervaringen gedeeld en activiteiten uitgevoerd. Afhankelijk van de vragen van de deelnemers, worden er passende werkvormen toegepast. De eerste bijeenkomst stond bijvoorbeeld in het teken van kennismaking, discussie en beslissing over het te behandelen vraagstuk. Tijdens de tweede bijeenkomst werd de vraag die boven was komen drijven in de eerste bijeenkomst verder uitgediept om te bezien waar we het dan precies over hebben en hoe we op zoek kunnen gaan naar antwoorden. De derde bijeenkomst was op een school elders. De deelnemers hebben vervolgens gereflecteerd over mogelijke kansen van het gepresenteerd model voor hun eigen school.

### ADVIES

Gina geeft het volgende advies:

- Stel eigenaarschap centraal. 'Deelnemers zijn verantwoordelijk voor het eigen leerproces en dat van andere deelnemers.
- Afhankelijk van het thema en het doel van het LNw, kun je zowel verticale (uitleg) als horizontale (uitleg) LNM organiseren.
- Een externe begeleider is zeker bij de start van het LNw aan te raden.
- Een LNw dient minstens één schooljaar te functioneren om effectief te zijn.
- Afhankelijk van het doel van het LNw kan er gekozen worden tussen inter- of intrascolaire, regionaal of landelijk netwerk.

### POSITIEVE ERVARING

Bas Pors geeft aan dat hij via het leernetwerk handvatten krijgt hoe hij binnen de eigen school het vraagstuk kan aanpakken. Hij spreekt positief over het leernetwerk 'Je doet inspiratie op buiten de deur en werkt je eigen blinde vlek weg. Het is goed om samen stappen te zetten. Bovendien ontwikkel je een goede relatie met andere scholen in de regio. Ik raad deelname aan een leernetwerk zeker aan.'

### HOUDING DEELNEMERS

Bas Pors geeft aan dat het belangrijk is om als deelnemer:

- actief mee te doen;
- ideeën te durven en te willen delen;
- eerlijk te zijn;
- feedback te geven en te vragen en
- elkaar te vertrouwen.

## 5.7 PRAKTIJKVOORBEELD 7

DIT BETREFT EEN PRAKTIJKVOORBEELD VAN EEN INITIATIEF DAT SCHOLEN KAN ONDERSTEUNEN IN HUN VERDERE ONTWIKKELEN ALS PROFESSIONELE SCHOOLORGANISATIES

### MEETUP 030

#### **Wessel Peeters**

Ambassadeur van Meetup030

Voor meer informatie ga naar: <http://meetup030.nl/>

#### EEN PROFESSIONALISERINGSPLATFORM VAN EN VOOR DOCENTEN

*Meetup030 is een open netwerk van en voor docenten in de regio Utrecht. Het netwerk is in 2016 opgericht en komt voort uit een project van Aantrekkelijker Scholen. Doel is om met en van elkaar te leren over onderwijs en om het onderwijs in Utrecht op de kaart te zetten. Dit bereikt Meetup030 door regelmatig bijeenkomsten te organiseren en te faciliteren, zoals een onderwijscafé, edcamp of rondleiding. Iedereen kan zelf zijn of haar activiteit op de website plaatsen zodat voor iedereen inzichtelijk is wat er allemaal te doen is op het gebied van onderwijs in de regio Utrecht. Meetup030 is vooral een ontmoetingspunt: er is geen lidmaatschap en de naam hoeft ook niet aan Meetups verbonden te zijn. Een platform voor kennisuitwisseling, leren, inspireren en samenwerken. Een mooi voorbeeld van een professionaliseringsplatform van en voor docenten.*

#### VISIE

‘Ideeën vanuit docenten zelf zijn het meest krachtig’ vertelt Wessel Peeters. De Meetups sluiten aan bij de interesses en behoeftes van docenten zelf. Tijdens de bijeenkomsten delen docenten bijvoorbeeld kennis en ervaringen. Het informele karakter van de bijeenkomsten ziet Wessel Peeters als een pluspunt.

#### INHOUD MEETUPS

Wessel Peeters vertelt dat tijdens Meetups diverse onderwerpen behandeld kunnen worden, afhankelijk van de vraag of behoeftes van docenten. Soms zijn dit brede vraagstukken, soms specifieke vraagstukken. Zo wordt er regelmatig een ICT-vraagstuk behandeld. Het kan dan gaan om een praktisch en operationeel vraagstuk (bijvoorbeeld hoe gebruik ik een iPad in de klas?) of meer strategisch (bijvoorbeeld: hoe implementeer ik iPads in het hele onderwijs binnen de school?)

#### TOT SLOT EN TIPS

Deelname aan het netwerk is geheel gratis en vrijblijvend. Om dit mogelijk te maken rouleren de Meetups op verschillende scholen die dan de kosten dekken.

Wessel Peeters geeft als tip mee om als school vooral contact op te nemen met de Meetup-organisatie in de betreffende regio. In steeds meer regio's is een Meetup-organisatie aanwezig en ontstaan er andere initiatieven voor en door docenten. Maar je kunt natuurlijk ook zelf een groep mensen verzamelen en starten met Meetups.

## 6. BIJLAGEN

Bijlage 1. Overzicht concrete doelstellingen

	Wat zijn de concrete doelstellingen van uw school?	Wie zijn betrokken bij het realiseren van de gestelde doelen?	Op welke termijn moeten deze doelen gerealiseerd zijn?
DIFFERENTIËN			
ICT EN E-DIDACTIEK			
BEGELEIDING STARTENDE LERAREN			
BEVOEGDE LERAREN			
MASTER-OPGELEIDE LERAREN			

Bijlage 2. Zijn uw ambities met op de HR-thema's samenhangend? Hoe beïnvloeden de thema's elkaar? Toets uw ambities en verwoord aandachtspunten, kansen en bedreigingen

	DIFFERENTIËN	ICT EN E-DIDACTIEK	BEGELEIDING STARTENDE LERAREN	BEVOEGDE LERAREN	MASTER-OPGELEIDE LERAREN
DIFFERENTIËN					
ICT EN E-DIDACTIEK					
BEGELEIDING STARTENDE LERAREN					
BEVOEGDE LERAREN					
MASTER-OPGELEIDE LERAREN					

Check tot slot hoe de afzonderlijke thema's passen binnen het integrale SHRM-beleid.



## 7. BRONNEN

- 1 Sectorakkoord VO 2014-2017. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>
- 2 Vives. Online artikel 'Onderwijs 3.0'. <http://www.vives.nl/artikelen/onderwijs-30>
- 3 VO-raad. Webpagina 'Strategisch HRM & lerende cultuur met Stap 2'. <https://www.vo-raad.nl/themas/328/onderwerpen/377/hoofdstukken/378>
- 4 Boselie, P. (2014) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2nd Edition. Maidenhead: McGraw-Hill.  
Leisink, P., & Boselie, P. (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs. een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Universiteit Utrecht, Departement voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap. Te downloaden via: <https://www.vo-academie.nl/kennis/onderzoek-en-publicaties-strategisch-hrm>
- 5 Knies, E. (2012) *Meer waarde voor en door mensen. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Proefschrift, Universiteit Utrecht.  
Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007) *Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence*. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.
- 6 Leisink, P., Knies, E., Oostvogel, K., & Albers, J. (2016) *Beter onderwijs en tevreden medewerkers. Strategisch HRM in het onderwijs*. De Nieuwe MESO.
- 7 Katern *Doelgericht Vertrouwen. Strategisch HRM voor schoolleiders*. Te downloaden via: <https://www.vo-academie.nl/kennis/onderzoek-en-publicaties-strategisch-hrm>
- 8 Leisink, P., & Boselie, P. (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs: een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Universiteit Utrecht, Departement voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap. Te downloaden via: <https://www.vo-academie.nl/kennis/onderzoek-en-publicaties-strategisch-hrm>
- 9 Boselie, P. (2014) *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. 2nd Edition. Maidenhead: McGraw-Hill.
- 10 Deming, W.E. 1986. *Out of the Crisis*. MIT Press. Cambridge, MA, page 8.
- 11 School aan zet. *Kwaliteitskaart opbrengstgericht werken: Planmatig Opbrengstgericht Werken op schoolniveau en groepsniveau*. [http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx\\_sazcontent/KROGW017\\_01.pdf](http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/KROGW017_01.pdf)
- 12 VO-raad. Webpagina 'Strategisch HRM & lerende cultuur met Stap 2'. <https://www.vo-raad.nl/themas/328/onderwerpen/377/hoofdstukken/378>
- 13 School aan zet. *Kwaliteitskaart: Planmatig Opbrengstgericht Werken op schoolniveau en groepsniveau*. [http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx\\_sazcontent/KROGW017\\_01.pdf](http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/KROGW017_01.pdf)
- 14 SLO *Cursus Curriculum: Doorlopende leerlijnen*. Te downloaden via: [http://www.cursuscurriculumontwerp.slo.nl/kennisbank/Doorlopende\\_leerlijnen.docx/](http://www.cursuscurriculumontwerp.slo.nl/kennisbank/Doorlopende_leerlijnen.docx/)
- 15 Inspectie van het onderwijs, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

- (2010). De begeleiding van beginnende docenten in het voortgezet onderwijs. [http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx\\_sazcontent/Onderwijs\\_Inspectie\\_Begeleiding\\_van\\_beginnende\\_leraren.pdf](http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/Onderwijs_Inspectie_Begeleiding_van_beginnende_leraren.pdf)
- 16 Inspectie van het onderwijs, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2010). De begeleiding van beginnende docenten in het voortgezet onderwijs. [http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx\\_sazcontent/Onderwijs\\_Inspectie\\_Begeleiding\\_van\\_beginnende\\_leraren.pdf](http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/Onderwijs_Inspectie_Begeleiding_van_beginnende_leraren.pdf)
- 17 Inspectie van het onderwijs, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2016) De eerstegraads lerarenopleiding: samenvatting en beschouwing. <file:///H:/Downloads/de-eerstegraads-lerarenopleiding-samenvatting-en-beschouwing.pdf>
- 18 School aan zet (2015). Kenmerken van een lerende organisatie. [http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx\\_sazcontent/201503\\_Brochure\\_Kenmerken\\_van\\_een\\_lerende\\_organisatie\\_webdoc.pdf.pdf](http://www.schoolaanzet.nl/uploads/tx_sazcontent/201503_Brochure_Kenmerken_van_een_lerende_organisatie_webdoc.pdf.pdf)
- 19 School aan zet. Ontwikkelmodel lerende organisatie. <http://www.schoolaanzet.nl/voortgezet-onderwijs/aanpak/ontwikkelmodel/>
- 20 Nationaal Onderwijsakkoord: De route naar geweldig onderwijs. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2013/09/19/nationaal-onderwijsakkoord-de-route-naar-geweldig-onderwijs>
- 21 Sectorakkoord VO 2014-2017. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>
- 22 De lerarenagenda 2013-2020. Te downloaden via: <https://www.delerarenagenda.nl/documenten/publicaties/2015/01/01/lerarenagenda-oktober-2013>
- 23 Website de lerarenagenda <https://www.delerarenagenda.nl/>
- 24 Onderwijs Coöperatie. Webpagina 'professionele keten' <http://registerleraar.onderwijscooperatie.nl/register/professionele-keten/>
- 25 Sectorakkoord VO 2014-2017. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>
- 26 SEO Economisch Onderzoek. Rapport 'effecten van een masteropleiding op leraren en hun omgeving'. Te downloaden via: <file:///H:/Downloads/rapport-effecten-van-een-masteropleiding-op-leraren-en-hun-omgeving.pdf>
- 27 Sectorakkoord VO 2014-2017. Te downloaden via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>  
Ecorys (2016) Aansluiting vraag-aanbod masteropleidingen VO: Onderzoek naar de aansluiting tussen de vraag van vo-scholen en het aanbod aan masteropleidingen. [file:///H:/Downloads/eindrapport-masteropleidingen-vo-versie-29-jan-def-pdf%20\(3\).PDF](file:///H:/Downloads/eindrapport-masteropleidingen-vo-versie-29-jan-def-pdf%20(3).PDF)
- 28 Ecorys (2016) Aansluiting vraag-aanbod masteropleidingen VO: Onderzoek naar de aansluiting tussen de vraag van vo-scholen en het aanbod aan masteropleidingen. <file:///H:/Downloads/eindrapport->

masteropleidingen-vo-versie-29-jan-def-pdf%20(3).PDF

- 29 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Monitor Trends in Beeld. Dashboard sectorakkoord VO.  
<https://www.trendsinebeeldocw.nl/verantwoord-begroten/dashboard-sectorakkoorden/dashboard-sectorakkoord-vo/professionele-leraren/masteropleide-leraren>
- 30 Ecorys (2016) Aansluiting vraag-aanbod masteropleidingen VO: Onderzoek naar de aansluiting tussen de vraag van vo-scholen en het aanbod aan masteropleidingen.  
[file:///H:/Downloads/eindrapport-masteropleidingen-vo-versie-29-jan-def-pdf%20\(3\).PDF](file:///H:/Downloads/eindrapport-masteropleidingen-vo-versie-29-jan-def-pdf%20(3).PDF)
- 31 KPC groep (2010) Naar een actief en open stakeholdersbeleid. Stakeholders in kaart brengen, mobiliseren en managen in het voortgezet onderwijs. [file:///H:/Downloads/Naar\\_een\\_actief\\_en\\_open\\_stakeholdersbeleid.pdf](file:///H:/Downloads/Naar_een_actief_en_open_stakeholdersbeleid.pdf)
- 32 Goodijk, R. (2006). Ondernemen in interactie met de omgeving. Het belang van stakeholdermanagement. In: L. Moratis & M. van der Veen (red.) Basisboek Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (pp. 53-70). Assen: Van Gorcum.
- 33 Kennisbank Twynstra Gudde. Stakeholder matrix.  
<https://www.werf-en.nl/nr/nr03/stakeholder-matrix-breng-de-belangen-in-kaart>
- 34 Website Steunpunt Opleidingsscholen.  
<http://www.steunpuntopleidingsscholen.nl/>

## 8. NOTEN

- I begeleiding van startende leraren, meer masteropgeleide docenten, bevoegd aan de slag.
- II Society 3.0. In snel tempo verandert onze samenleving in een 3.0 samenleving, ook wel netwerksamenleving genoemd. Nooit eerder konden mensen en kennis zich zo snel en in deze mate gratis aan elkaar verbinden. Internet faciliteert deze verbindingen. Dit leidt tevens tot meer horizontalisering, ofwel meer gelijkwaardige verhoudingen en minder hiërarchie.
- III De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, meer masteropgeleide docenten, bevoegd aan de slag.
- IV Kies een dialoogvorm, organiseer co-creatie, bijvoorbeeld in een digitale versnellingskamer (Primo-Forum) of een zogenaamde brown-papersessie.
- V De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, meer masteropgeleide docenten, bevoegd aan de slag.
- VI Denk aan alle geledingen binnen de school, bijvoorbeeld raad van toezicht, College van Bestuur, directie, sectiehoofden, afdeling P&O, team/secties, onderwijsondersteuners en individuele leraren.
- VII De vijf thema's betreffen: meer differentiatie in de klas, ict-vaardigheden en e-didactiek, begeleiding van startende leraren, bevoegd aan de slag en meer masteropgeleide leraren.
- VIII Er worden slechts mogelijkheden geboden. Dit overzicht is niet volledig.



Deze handreiking is tot stand gekomen in opdracht van de VO-raad.  
Onderstaande personen hebben hieraan bijgedragen:

ROL HANDREIKING	NAAM	ORGANISATIE	EMAILADRES
Auteur 2016	Wouter van Casteren	Researchned	w.vancasteren@researchned.nl
Auteur 2017	Janneke Huizenga	Oberon	jhuizenga@oberon.eu
Bewerkingen 2017	Ankie Knijnenburg	Leeuwendaal	ankie.knijenburg@leeuwendaal.nl
Bewerkingen 2017	Lieve-Lotte Mulder	Leeuwendaal	lieve-lotte.mulder@leeuwendaal.nl
Vormgeving 2017	Laura Bolczek	-	laurabolczek@gmail.com

Heeft u vragen en/of opmerkingen? Wilt u ideeën/suggesties delen?  
Neem dan contact op met stap 2: [stap2@vo-raad.nl](mailto:stap2@vo-raad.nl), t.n.v. Lianne van der Kruis

